ASÍ SE VEN LAS CUENTAS PARA EL FUTURO DE ECOPETROL

LA ECONOMÍA QUE RECIBE EL TIGRE

DISCAPACIDAD EN LAS EMPRESAS: NUEVO RETO LEGAL

Forbes COLOMBIA

LEERLA ES NEGOCIO | AGOSTO-SEPTIEMBRE 2026

# 30 UNDER 30 COLOMBIA

ESTOS JÓVENES TALENTOS SON EL PRESENTE DEL PAÍS: TIENEN CARRERAS EXITOSAS Y HAN CONSOLIDADO PROYECTOS DE VIDA EN EL DEPORTE, LA MÚSICA, EL EMPRENDIMIENTO Y LA SALUD. SUS VIDAS YA DEJAN HUELLA. ¡ASÍ LO ESTÁN LOGRANDO!

MÁS: EL LIDERAZGO FEMENINO SE REINVENTA

FORBES COLOMBIA - $17.000 PESOS

ISSN 2711 - 0648

Revistas.PeruRadio.net.pe

REACH FOR THE CROWN

DESDE 1976, ROLEX APOYA A QUIENES PROTEGEN EL PLANETA.

Revistas.PeruRadio.net.pe

EL EXPLORER

ROLEX
Perpetual Planet Initiative

ROLEX

Revistas.PeruRadio.net.pe

**P.22 • LA GUERRA POR EL RETAIL**
Cencosud acaba de comprar Makro y son muchos los que se preguntan cuál es la apuesta de la compañía chilena. Lo cierto es que son muchos los cambios en los hábitos de los consumidores que hoy utilizan casi 10 canales distintos para llenar su carrito del mercado.

**P.44 • LA ECONOMÍA QUE RECIBE EL NUEVO PRESIDENTE**
El gobierno de Abelardo De la Espriella inicia con una serie de desafíos evidentes: el déficit fiscal, la amenaza de un apagón, una caída en la confianza y una revaluación que ya amenaza a muchos negocios. Este es el barco que recibe el primer outsider de la política en llegar a la Casa de Nariño.

**P.56 • INCLUSIÓN: UNA NUEVA ERA**
La legislación laboral abrió las puertas para que las personas en condición de discapacidad se vinculen formalmente al trabajo. Ahora el reto es para las compañías que deben definir condiciones adecuadas para cumplir con la normativa. Así van las empresas en la meta de cumplir la tarea.

**P.84 • MUJERES ICONOCLASTAS**
Las mujeres impulsan grandes cambios en la tecnología, los medios de comunicación y los mercados. No todas ostentan el título de CEO, pero, sin duda, estas líderes del listado Forbes Iconoclast 50 son las maestras en sus respectivos campos.



Revistas.PeruRadio.net.pe

# DIRECTORIO



Editor General
**ALDEMAR MORENO**
amoreno@forbes.co

Coeditor Senior
**NARCISO DE LA HOZ G.**

Coeditora Senior
**LINA VARGAS VEGA**

Coeditora Senior
**JOSELIN CUARTAS**

Project manager periodístico
**SEBASTIÁN TOVAR**

Periodista
**LUISA TRIANA SACRISTÁN**

Periodista
**JUAN CAMILO TORRES**

Social Media
**JULIANA ARENALES**

Director Regional de Fotografía
**PACO PÉREZ-ARRIAGA**

Editora de Fotografía y Video
**DIANA REY MELO**

Director de Arte LATAM
**RAYMUNDO RÍOS VÁZQUEZ**

Diseñadores
**JESÚS CHÁVEZ LAGUNA**
**JUAN JOSÉ MARTÍN ANDRÉS**

Director de Circulación y Producción
**ÉDGAR GONZÁLEZ**

Country Manager Colombia
**CLAUDIA JARAMILLO CASALLAS**
cjaramillo@forbes.co

Equipo Comercial Multiplataforma: **VICTORIA EUGENIA TRIBÍN, MÓNICA GUZMÁN ROJAS, ANDRÉS GONZÁLEZ CUEVAS** |
Diseño Comercial: **YEISON GONZÁLEZ** | Coordinador Comercial: **WILLIAM IGNACIO CASTRO** |
Coordinador de Proyectos y Brand Content: **ANDRÉS MONTENEGRO VERGARA** |
Productor Multiplataforma: **ANDRÉS FELIPE QUINTERO** | Coordinador de Producción **ESTEBAN SIERRA**

CEO
**DANTE ACEVEDO RICARDEZ**

Managing Director
**MARIANO BENÍTEZ**

CFO
**MARTÍN CELAYA**

Director de Operaciones
**FELIPE ZAVALA SAGAHÓN**

Senior Advisor
**ENRIQUE CARRASCO**

Coordinador Editorial Regional
**GIORGIO ARTURI**

Editorial Director for Forbes Latin America: **JONATHAN TORRES ESCOBEDO**

**Forbes Colombia, Año 7, No. 69**
**FORBES COLOMBIA EDITION** is published by CASA PLINIO, S.A. DE C.V.
under a license agreement with Forbes IP (HK) Limited, 21/F. 88 Gloucester Road,
Wanchai, Hong Kong".
"FORBES" is a registered trademark used under license from FORBES LLC".
ISSN 2711-0648
Impresa en Quad graphics S.A.
Línea de atención: 6017945382 - Suscripciones: suscripciones@forbes.co

**FORBES MEDIA, LLC**

**Steve Forbes**
Chairman & Editor-in-Chief
**Sherry Phillips**
President & CEO
**Randall Lane**
Chief Content Officer
**Peter Hung**
President, Licensing & Branded Ventures
**Kerry A. Dolan**
Assistant Managing Editor,

**Global Editions**

**Mathew Sevin**
Director, Branded Ventures
**MariaRosa Cartolano**
General Counsel
**Nikki Koval**
Vice President & Assistant General Counsel



Revistas.PeruRadio.net.pe

# ¡UN TRIUNFO DE LA DEMOCRACIA!

Colombia acaba de vivir una verdadera fiesta de la democracia que se expresó en una nueva alternancia en el poder: Gustavo Petro, el primer presidente de izquierda de nuestra historia, dejó la presidencia y llegó a la Casa de Nariño Abelardo de la Espriella. A pesar de los intentos de ciertos sectores por desconocer el triunfo de De la Espriella, la institucionalidad aguantó y el nuevo presidente asumió el cargo y ahora le corresponde resolver los desafíos emergentes. El más evidente de ellos: tapar el hueco fiscal que dejó la anterior administración y que algunos analistas lo proyectan inclusive por encima del 7% para el cierre de 2026.

Es necesario hablar nuevamente de los resultados electorales, porque son muy importantes no solo para las huestes ganadoras sino también para quienes no lograron el triunfo. El país impuso un nuevo récord de participación en las urnas con un total de 26 millones de votantes en la segunda vuelta. No es necesario profundizar mucho en el análisis de este dato: la ciudadanía entendió que era indispensable salir a votar para expresar su voluntad y lo hizo. El pueblo se manifestó.

Por esta razón, el mandato que recibe el presidente de la Espriella es claro, aunque no contundente y por eso va a tener que hacer política de alta alcurnia para lidiar con los retos que se le ponen en el camino. El primero, un Congreso que, como lo demostró la elección de las mesas directivas de Senado y Cámara, no necesariamente va a jugar de su lado siempre. De eso se trata la discusión política: negociar.

El segundo reto es no solo generar un clima de tranquilidad entre todos los colombianos, sino tomar las medidas adecuadas para ajustar la economía y allanar el camino de la prosperidad futura.

La democracia tiene, como forma de gobierno, un aspecto muy positivo, adicional al de los valores sobre los que se funda como la libertad, la igualdad y la tolerancia; la democracia es el sistema más práctico que encontró la humanidad para lograr la continuidad institucional de la manera más eficiente posible. Nadie se imagina un país en permanente plebiscito, como muchos nos lo quisieron imponer en la anterior administración.

Los colombianos quieren ya entenderse de sus asuntos particulares y con ello aportar a la prosperidad de nuestra sociedad. El triunfo de la democracia es también un triunfo de la inteligencia que ahora nos permite, ya superado el debate electoral, concentrarnos en cómo avanzar.

Se inicia un nuevo periodo presidencial. Al presidente Abelardo de la Espriella, los mejores deseos para que su gestión nos traiga mejores vientos. En estas páginas cuente con todo nuestro sentido patrio y civil para apoyar las medidas que signifiquen el bien para los colombianos y criticar aquellas inconvenientes para nuestro futuro común. F

**ALDEMAR MORENO QUEVEDO**
Editor General
Forbes Colombia

amoreno@forbes.co



Revistas.PeruRadio.net.pe

Por **Joselin Cuartas Barrios**

La generación Alfa comprende los **nacidos entre el 2010 y el 2025.**

**¿Qué pasará cuándo la generación 'Alfa' alcance la edad de 16 años?** El mercado ya especula con el consumidor del futuro.

**En Colombia hay 11,9 millones de niños entre 0 y 14 años,** nacidos entre 2010 y 2024, el 22,6% de la población colombiana.

Según Kantar, **es una generación con preferencia por el formato visual, ágil** y con una estética del gaming.

# EL CONSUMIDOR DEL FUTURO

**LOS NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES DE ESTA GENERACIÓN TIENEN MAYOR PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES DE CONSUMO DE LOS HOGARES. LOS 'GEN ALFA' SON NATIVOS DIGITALES, CONSCIENTES DE MARCA Y YA ESTÁN EN LA MIRA DEL MERCADO.**

- Es una generación nativa digital con un amplio volumen de búsqueda y acceso a información. Datos de búsquedas de Google Trends revelan que el volumen de búsqueda de **la generación Z aumentó a partir de los 21 años; esto para la generación Alfa ocurrió a los 11 años.**

- **Es una generación marcada por el acceso a videojuegos,** plataformas de streaming y videos y redes sociales.

- **Another resalta el uso natural de la Inteligencia Artificial: 8 de cada 10** de los 'alfa' ya emplea herramientas de IA en sus búsquedas vs. 5 de cada 10 de la generación Z.

**53%**

de la generación 'Alfa' ya **realiza compras en aplicaciones o descargas digitales**, señala Another.

**Una encuesta realizada por Springtide Research Institute a niños de 13 años en Estados Unidos arrojó que:**

- Consideran que su edad es el principal factor de identidad, por encima del género y el lugar que ocupa en su familia.

**97%**

**tiene acceso a un smartphone,** el 90% a un computador y otro 90% a una consola de videojuegos.

Fuentes: Kantar. Another. Springtide Research Institute.



Revistas.PeruRadio.net.pe

Por **Joselin Cuartas Barrios**

# LA ENERGÍA Y EL NIÑO



**UN 'NIÑO' PREMATURO Y CON SEÑALES DE FORTALECERSE PRESIONA LA MATRIZ ENERGÉTICA DE COLOMBIA Y DEVELA IMPORTANTES DESAFÍOS PARA SATISFACER LA DEMANDA DE LOS USUARIOS, COMO LA DIVERSIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE ENERGÍA, LOS PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y LA CULTURA DE AHORRO ENERGÉTICO.**

El Sistema Interconectado Nacional registra crecimiento en la demanda por el aumento de temperatura. El máximo histórico de consumo diario alcanzó 262,67 GWh/día. En julio tuvo una variación del

**+6,75%**

comparado con 2025.

En su boletín energético del 24 de julio, XM advierte que hay un

**81%**

de probabilidad de que alcance esta intensidad 'muy fuerte' entre octubre y diciembre de 2026.

Se estima que persista esta condición hasta el primer trimestre de 2027.

Revistas.PeruRadio.net.pe

**El gobierno declaró situación de desastre de carácter nacional por un término de 12 meses ante el riesgo inminente. Se toman medidas en cinco frentes:**

- Abastecimiento , uso eficiente y ahorro del agua
- Alimentación y seguridad alimentaria
- Transición energética y autogeneración en población vulnerable
- Salud pública
- Prevención y atención de incendios forestales y protección ambiental

**La capacidad efectiva anual es de 21.680,95 MW, distribuida entre:**

| Categoría | DC [MW] | NDC [MW] |
|---|---|---|
| Hidráulico | **12.258,0** | **954,8** |
| Solar | **1.798,0** | **457,6** |
| Térmica | **5.803,0** | **409,6** |

**60%**
**de los 42 proyectos en Sistema de Transmisión Nacional tiene retrasos en su Fecha de Puesta en Operación inicial.**

**El Ideam dijo en una comunicación del 11 de junio que 'El Niño' tenía probabilidades superiores al**

**95%**

**de fortalecerse en el segundo semestre de 2026.**

**El decreto expedido por el gobierno señala que el periodo crítico para el sistema eléctrico, a partir de las señales que se emiten alrededor del fenómeno de El Niño, será en su fase madura, entre finales de 2026 e inicios de 2027.**

Fuente: Boletín Energético XM. Decreto 0802 del 23 de julio de 2026.

MAGNIFIC



Revistas.PeruRadio.net.pe

Por **Narciso De la Hoz G.**

# ECOPETROL ANTE UN NUEVO CICLO: EL DESAFÍO DE VOLVER A CRECER



**LA PETROLERA PRODUCE MÁS QUE HACE CUATRO AÑOS, PERO GANA MUCHO MENOS. EL NUEVO GOBIERNO ABRE UNA ETAPA MARCADA POR EL RETO DE RECUPERAR RENTABILIDAD, REPONER RESERVAS Y DEFINIR HASTA DÓNDE VOLVER A APOSTAR POR PETRÓLEO Y GAS.**

Ecopetrol necesita volver a crecer. No necesariamente porque produzca menos: la compañía cerró 2025 con 745.300 barriles equivalentes diarios, cerca de 5% más que en 2022. Tampoco porque haya dejado de invertir: el año pasado destinó alrededor de US$6.600 millones a su plan de inversiones. El problema está en otra parte. En cuatro años, su utilidad neta pasó de un récord de $33,4 billones a $9 billones, sus márgenes se redujeron, producir cada barril se hizo más costoso y la capacidad de reponer las reservas que consume sigue siendo uno de sus grandes interrogantes.

Ese es el Ecopetrol que recibe el Gobierno de Abelardo de la Espriella, que ha planteado devolverles al petróleo y al gas un lugar central en la política energética. El giro coincide con una profunda recomposición de la compañía: Ricardo Roa dejó la presidencia el 30 de julio, la junta directiva comenzó a cambiar y Jorge Mario Velásquez, expresidente de Grupo Argos, fue anunciado como el primer nombre para integrar el máximo órgano de gobierno de la petrolera bajo la nueva administración.

Velásquez llega después de una larga trayectoria en el sector privado y de haber presidido uno de los mayores conglomerados empresariales del país. Su incorporación adquiere relevancia en momentos en que el mercado vuelve a poner el foco sobre el gobierno corporativo, la disciplina en la asignación de capital y la eficiencia de Ecopetrol, precisamente algunas de las áreas en las que analistas como Daniel Guardiola, de BTG Pactual, ven posibilidades de creación de valor bajo el nuevo ciclo político.

Pero cambiar los nombres será apenas el comienzo. El desafío consiste en conseguir que la empresa más grande de Colombia vuelva a crecer y crear valor: reponer reservas, recuperar eficiencia, decidir cuánto capital destinar a exploración, acelerar el desarrollo del gas del Caribe y definir hasta dónde debe llegar una diversificación que durante los últimos años amplió el perímetro de Ecopetrol más allá de los hidrocarburos.

Las decisiones importan no solo para la compañía. Ecopetrol sigue siendo una fuente fundamental de impuestos, regalías, dividendos, exportaciones y divisas para Colombia. Y el relevo ocurre cuando el país enfrenta una caída de sus reservas de gas, una creciente dependencia de las importaciones y un debate sobre seguridad energética que el nuevo Gobierno deberá resolver.

## EL AÑO QUE LO CAMBIÓ TODO

Para entender el tamaño del desafío hay que regresar a 2022.

En el último año completo de Felipe Bayón como presidente, Ecopetrol obtuvo los mejores resultados de su historia. Los ingresos llegaron a $159,5 billones, el Ebitda a $75,2 billones y la utilidad neta a $33,4 billones. La compañía produjo 709.500 barriles equivalentes de petróleo por día.

Fue un resultado extraordinario, pero ocurrió bajo circunstancias igualmente extraordinarias. La invasión rusa de Ucrania disparó los precios internacionales de la energía y el Brent promedió cerca de US$98 por barril, mientras la depreciación del peso amplificó los ingresos de la petrolera expresados en moneda local.

Por eso, comparar cualquier año posterior exclusivamente contra 2022 puede conducir a conclusiones equivocadas.

Lo que ocurrió después, sin embargo, muestra una tendencia clara. Los ingresos descendieron a $143,1 billones en 2023, $133,3 billones en 2024 y $119,7 billones en 2025. La utilidad neta siguió un recorrido similar: $19,1 billones, $14,9 billones y finalmente $9 billones.



Revistas.PeruRadio.net.pe

En tres años, las ganancias se redujeron alrededor de 73% frente al récord de 2022.

Pero mientras las utilidades caían, la producción recorría el camino contrario. Pasó de 709.500 barriles equivalentes diarios en 2022 a 737.000 en 2023 y 745.800 en 2024, su mayor nivel en nueve años. En 2025 prácticamente se mantuvo, con 745.300 barriles diarios.

Ecopetrol terminó el gobierno Petro produciendo alrededor de 5% más que al comienzo, pero ganando mucho menos dinero.

La aparente contradicción tiene varias explicaciones. Una de las principales está fuera de las oficinas de la compañía.

El Brent pasó de cerca de US$98 por barril en 2022 a US$68 en 2025. Ecopetrol calculó que los factores externos explicaron cerca de 95% de la variación de sus resultados frente a 2024. Menores precios internacionales y la apreciación del peso redujeron los ingresos de una empresa que, pese a haberse diversificado, continúa dependiendo considerablemente del petróleo.

Casa de Bolsa calificó 2025 como "un año completo sin levantar cabeza". En el cuarto trimestre, la utilidad cayó a $1,5 billones, 60,8% menos que un año atrás, en medio de menores precios, revaluación del peso y una producción trimestral de 729.200 barriles equivalentes diarios.

Pero el petróleo barato no explica todo.

FOTO: © ACERVO REFINERIA BARRANCABERMEJA

## PRODUCIR CUESTA MÁS

Uno de los indicadores que tendrá que mirar la nueva administración es cuánto cuesta sacar cada barril.

BTG Pactual calcula que el *lifting cost* —el costo asociado a llevar un barril a superficie— promedió cerca de US$8 por barril entre 2014 y 2022. En el primer trimestre de 2026 estaba en US$12,2, aunque parte del aumento obedeció al efecto cambiario.

También aumentó la intensidad de las inversiones. El capex por barril producido llegó a aproximadamente US$12,9 en 2025, frente a un promedio cercano a US$10 entre 2019 y 2024. BTG estima que regresar a esa intensidad histórica podría dejar alrededor de US$1.000 millones adicionales de flujo de caja libre después de intereses.

Es una distinción importante para el debate que viene: el problema de Ecopetrol no parece ser únicamente cuánto invierte, sino qué retorno obtiene de cada dólar invertido.

De hecho, la inversión no se desplomó durante estos cuatro años pese a la decisión del Gobierno de no adjudicar nuevos contratos de exploración. Pasó de US$5.488 millones en 2022 a US$6.288 millones en 2023. En 2024 fueron US$6.119 millones incluyendo operaciones inorgánicas y en 2025 alcanzaron alrededor de US$6.600 millones bajo la misma consideración.

Lo que cambió fue parte del destino de esos recursos. Ecopetrol profundizó su transformación hacia un grupo de energía que ya había comenzado con la adquisición de ISA en 2021. En 2025, 63% de la inversión orgánica estuvo dirigida a hidrocarburos, 12% a energías para la transición y 25% a transmisión y vías.

Incluso dentro de la transición, los hidrocarburos siguen teniendo protagonismo. De los US$750 millones destinados en 2025 a esa línea, US$587 millones correspondieron al crecimiento de la cadena y el abastecimiento de gas.

La Ecopetrol que recibe el nuevo Gobierno, por tanto, está lejos de haber dejado de ser petrolera.





Revistas.PeruRadio.net.pe

## LA CUENTA DE LAS RESERVAS

El interrogante está en cuánto tiempo puede sostener esa producción.

Las reservas probadas del Grupo Ecopetrol cerraron 2022 en 2.011 millones de barriles equivalentes, con una vida media de 8,4 años. En 2023 cayeron a 1.883 millones y la reposición de reservas fue de apenas 48%. Para 2024 hubo una recuperación a 1.893 millones, con reposición de 104%.

En 2025 el indicador volvió a mejorar y la compañía reportó una reposición de 121%. Sin embargo, detrás de esa cifra hay un elemento que obliga a matizar su lectura.

Como resultado de un acuerdo con la Agencia Nacional de Hidrocarburos para pagar en dinero las regalías de nueve campos, Ecopetrol adicionó 100,3 millones de barriles a sus reservas probadas. Casa de Bolsa calcula que, sin ese efecto, el índice de reposición habría sido de 80,4%. Es decir, habría incorporado menos reservas de las que produjo.

La discusión sobre la exploración adquiere entonces otra dimensión.

La decisión del gobierno Petro de no adjudicar nuevos contratos no significó que Ecopetrol dejara de explorar. La empresa continuó trabajando sobre contratos existentes, extendió períodos exploratorios en diez contratos y convenios durante 2025 y avanzó en áreas como Farallones y Piedemonte. También apoyó su producción en recobro mejorado, campos como Rubiales y Caño Sur, y en la operación del Permian estadounidense.

Eso permitió sostener y elevar la producción durante el cuatrienio. Pero la exploración tiene tiempos largos y el efecto de reducir hoy la búsqueda de nuevos recursos puede aparecer varios años después.

Las cifras nacionales empiezan a encender señales de alerta. Corficolombiana calcula que la producción colombiana de petróleo cayó 1,4% anual hasta abril de 2026, a 736.800 barriles diarios, y proyecta una contracción de 2,4% para todo el año. En gas, la producción disminuyó 15,3% durante los primeros cuatro meses.

Las reservas probadas nacionales de crudo cerraron 2025 en 2.020 millones de barriles y las de gas cayeron 16,8%, hasta 1.717 gigapies cúbicos. Colombia tiene reservas para aproximadamente 7,4 años de producción petrolera y 5,9 años de gas.

Para Naturgas, la tendencia es aún más preocupante: las reservas probadas de gas han disminuido 46% en cinco años.

**MARÍA NOHEMÍ ARBOLEDA**
Ministra de Minas y Energía

**JORGE MARIO VELÁSQUEZ**
Miembro designado de la junta directiva de Ecopetrol

**JUAN DAVID BALLÉN**
Director de Análisis y Estrategia de Casa de Bolsa

**FRANK PEARL**
Presidente de la ACP

**LUZ STELLA MURGAS**
Presidenta de Naturgas

## EL GAS QUE ESTÁ DEBAJO DEL MAR

Paradójicamente, Colombia no parece enfrentar una ausencia de recursos.

Los recursos contingentes de gas superan los 10.000 Gpc, con una parte importante concentrada costa afuera en el Caribe. El desafío consiste en convertirlos primero en reservas y después en producción comercial.

Sirius es la mayor apuesta. Ecopetrol y Petrobras culminaron en 2025 la delimitación del descubrimiento y comercializaron hasta 249 millones de pies cúbicos diarios mediante 66 contratos con 17 agentes. La entrada en operación está prevista para 2030.

Hasta entonces, el país deberá resolver un problema más inmediato: necesita cada vez más gas importado mientras espera el gas que encontró en su propio territorio.

El fenómeno de El Niño aumenta la urgencia. Cuando disminuye la generación hidráulica, el gas se convierte en respaldo de las plantas térmicas y ayuda a preservar los embalses. Por eso la seguridad energética aparece como una de las prioridades que los gremios han planteado a María Nohemí Arboleda.

La nueva ministra conoce el sistema eléctrico desde dentro por su paso al frente de XM. Pero recibe proyectos retrasados, problemas de infraestructura, menor producción de gas y una

FOTOS: © ACERVO MARIA NOHEMI ARBOLEDA, © ACERVO ACP, © MAURICIO CIFUENTES, © ACERVO ECOPETROL, © ACERVO JUAN DAVID BALLEN, © ACERVO ACP, © MAURICIO CIFUENTES



Revistas.PeruRadio.net.pe

crisis financiera en el sector eléctrico que amenaza con absorber recursos y atención.

Solo el Fondo Empresarial de la Superintendencia de Servicios Públicos requeriría cerca de $6 billones, según Andesco, mientras ANDEG calcula que las acreencias de Air-e con las empresas del sector ascienden a $2,9 billones, de las cuales $1,8 billones corresponden a generadoras térmicas.

Acolgen, Andesco, ANDEG, SER Colombia y la ACP, entre otros gremios, coinciden en una agenda que va más allá de resolver Air-e: recuperar estabilidad regulatoria, fortalecer las instituciones, agilizar proyectos y reconstruir la confianza necesaria para atraer capital privado.

Para Ecopetrol, esa discusión será determinante.

## EL REGRESO DE LA EXPLORACIÓN

El cambio de política energética puede abrir oportunidades que el mercado comenzó a descontar incluso antes de las elecciones.

Credicorp Capital había identificado la acción de Ecopetrol como una especie de *proxy* del escenario político colombiano: un cambio de Gobierno podría reactivar contratos de exploración, mejorar las condiciones regulatorias y abrir nuevas rondas. También puso sobre la mesa un asunto que durante el gobierno Petro quedó prácticamente congelado: los yacimientos no convencionales.

BTG calcula, citando estimaciones internacionales, que solo la formación La Luna, en el Valle Medio del Magdalena, podría contener alrededor de 4.600 millones de barriles técnicamente recuperables y 18 TCF de gas. Son recursos que podrían modificar radicalmente la ecuación de reservas, aunque su desarrollo dependería de regulación, viabilidad ambiental, aceptación social y resultados técnicos.

No sería una solución inmediata. Entre adjudicar un área, explorarla, comprobar la existencia de reservas y comenzar producción comercial pueden pasar años.

Por eso la nueva administración tendrá que actuar simultáneamente en varios frentes: sostener la producción de los campos actuales, desarrollar descubrimientos, ampliar la exploración y decidir qué papel tendrán los no convencionales.

También deberá decidir cuánto crecer fuera de Colombia.

BTG considera que una mayor exposición al Permian, adquisiciones selectivas en otras cuencas e incluso oportunidades futuras en Venezuela podrían ayudar a compensar la declinación de la base de reservas colombiana. La petrolera ya extendió su desarrollo con Occidental en Midland y ha buscado crecer en Brasil.

La pregunta será hasta dónde debe llegar esa internacionalización y cuánto capital puede comprometer.

## LA DISPUTA POR CADA PESO

Porque Ecopetrol también tiene que financiar al Estado.

Ese papel fue particularmente visible durante el extraordinario 2022. Pero a medida que las utilidades disminuyen, aparece una tensión entre los recursos que la Nación espera recibir y los que la empresa necesita reinvertir.

Sobre las utilidades de 2025, la junta propuso un dividendo de $110 por acción, equivalente a 50,1% de las ganancias. El Gobierno recibiría aproximadamente $4 billones, por debajo de los $5,1 billones previstos en el Marco Fiscal. Alcanzar esa cifra

FOTO: © ACERVO REFINERIA DE CARTAGENA



Revistas.PeruRadio.net.pe

habría requerido un *payout* cercano a 64%, superior al máximo contemplado por la política de dividendos.

Casa de Bolsa respaldó la decisión de mantener más recursos dentro de Ecopetrol.

No será la última vez que aparezca ese dilema. La compañía necesita financiar exploración, producción, Sirius, refinerías, ISA y nuevas energías mientras el Gobierno enfrenta sus propias restricciones fiscales.

A ello se suma el Fondo de Estabilización de Precios de los Combustibles. Ecopetrol cerró 2025 con una cuenta por cobrar al FEPC de $3 billones, el menor saldo desde 2020. Pero con el repunte del petróleo, la presión puede regresar: las estimaciones preliminares de la propia compañía sitúan el saldo entre $7 y $8 billones al cierre del segundo trimestre de 2026.

## LA ÚLTIMA FOTOGRAFÍA DEL CICLO

Los resultados del segundo trimestre de 2026 confirmaron una fotografía peculiar. Ecopetrol reportó ingresos por $40,2 billones, un EBITDA de $17,7 billones y una utilidad neta de $6,1 billones, la más alta desde el cuarto trimestre de 2022.

En el primer semestre acumuló ganancias por $9 billones, prácticamente el mismo nivel alcanzado durante todo 2025.

El salto estuvo impulsado por un Brent promedio de US$96,7 por barril y por márgenes récord en refinación. Pero el crecimiento financiero contrastó con una producción de 706.000 barriles equivalentes diarios, 6,6% menos que un año atrás, afectada por el menor aporte de Permian, la declinación de campos, bloqueos y eventos eléctricos en operaciones clave.

Es un resumen del momento que vive Ecopetrol: la rentabilidad puede recuperarse rápidamente, pero volver a crecer en producción es un desafío mucho más complejo.

## ECOPETROL: CUATRO AÑOS EN CIFRAS

| Indicador | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|
| Brent promedio (US$/barril) | 99 | 82,8 | 80 | 68 |
| Producción (kbped) | 709,5 | 737 | 745,8 | 745,3 |
| Reservas probadas (MBPE) | 2011 | 1883 | 1893 | 1944 |
| Índice de reposición de reservas | 104% | 48% | 104% | 121% |
| Vida media de reservas (años) | 8,4 | 7,6 | 7,6 | 7,8 |
| Ingresos (COP billones) | 159,5 | 143,1 | 133,3 | 119,7 |
| EBITDA (COP billones) | 75,2 | 60,7 | 54,1 | 46,7 |
| Margen EBITDA | 47.2% | 42.4% | 40.6% | 39.0% |
| Utilidad neta (COP billones) | 33,4 | 19,1 | 14,9 | 9 |
| Inversiones (US$ millones) | 5488 | 6288 | 6119 | 6604 |

Fuente: Ecopetrol

BTG estima que cada incremento de US$10 en el Brent puede sumar aproximadamente US$1.200 millones al Ebitda anual de la compañía. Eso ayuda a entender tanto los récords de 2022 como el deterioro de 2025 y la posible recuperación de este año.

Pero ningún Gobierno controla el precio internacional del petróleo. Sí puede influir sobre la regulación, los contratos exploratorios, los impuestos, el gobierno corporativo y las decisiones de inversión.

BTG identifica precisamente esas variables entre las principales posibilidades de creación de valor para el nuevo ciclo: fortalecer el gobierno corporativo, recuperar disciplina en la asignación de capital, mejorar eficiencia, racionalizar inversiones y optimizar el portafolio. Pero advierte que el cambio político, por sí solo, no garantiza una revalorización. Dependerá de la ejecución, la claridad regulatoria y la credibilidad de las nuevas decisiones.

Ese será uno de los principales retos de la nueva dirección de Ecopetrol.

De la Espriella no recibe una compañía en crisis operacional. Recibe una petrolera que produce más que hace cuatro años y conserva activos estratégicos, desde sus campos colombianos hasta ISA, Permian y el gas del Caribe. Pero también una empresa que gana mucho menos que en el pico de 2022, enfrenta mayores costos, necesita reponer reservas y deberá decidir cómo repartir capital entre hidrocarburos y nuevos negocios.

Colombia enfrenta un problema más amplio. El gas escasea, aumenta la dependencia de las importaciones, el sistema eléctrico se prepara para un eventual fenómeno de El Niño y los inversionistas reclaman estabilidad después de años de incertidumbre.

Por eso, el próximo capítulo de Ecopetrol no consistirá simplemente en revertir las decisiones de los últimos cuatro años. El desafío será volver a crecer: encontrar y desarrollar las reservas que sostengan la producción de la próxima década, recuperar eficiencia, acelerar el gas, preservar la caja y definir qué lugar ocupará la transición energética en una empresa que seguirá dependiendo del petróleo durante muchos años.

El nuevo ciclo puede cambiar el rumbo. El petróleo seguirá poniendo buena parte de las reglas. F



Revistas.PeruRadio.net.pe

# LOS RETOS DEL PRÓXIMO MINISTRO DE SALUD

***quien asuma*** el Ministerio de Salud le corresponderán algunos de los desafíos más complejos del próximo gobierno. Hay decisiones de política pública que pueden aplazarse, pero la prestación de los servicios de salud no admite espera. Junto con los demás servicios públicos esenciales, constituye uno de los pilares del funcionamiento de una sociedad.

La percepción ciudadana sobre la calidad de la atención cambia con el desarrollo de los sistemas de salud. En países donde los servicios han sido históricamente deficientes, la población suele conformarse con una cobertura limitada. En cambio, cuando se alcanza una cobertura universal, el acceso oportuno y la calidad de la atención se convierten en asuntos de máxima relevancia social.

Ese es el caso de Colombia. A partir de la Ley 100 de 1993, el país construyó un sistema que permitió a la mayoría de los ciudadanos acceder a servicios y medicamentos sin distinción de ingresos, condición laboral, lugar de residencia, edad o riesgo de enfermar. No era un sistema perfecto, porque ninguno lo es, pero logró una cobertura amplia y resultados comparables con los de países mucho más desarrollados, con un gasto que apenas supera los US$1.200 per cápita al año, aunque representa más del 8% del PIB.

Ese avance fue posible gracias a un modelo de aseguramiento social que integró la red pública y privada bajo reglas comunes, mecanismos de pago y gestión del riesgo. La articulación entre ambos sectores permitió desarrollar uno de los sistemas de salud más sólidos de América Latina y comparable, en varios aspectos, con modelos europeos como los de Holanda o Alemania.

Ese desarrollo fue sometido a un proceso de demolición intencionada durante el gobierno Petro. Su propuesta de reforma no incorporó mecanismos para mejorar el desempeño del sistema y partió de una visión ideologizada que rechazaba la participación privada y cualquier forma de lucro. Las consecuencias fueron una profunda crisis financiera, crecientes barreras de acceso a medicamentos y servicios, además de un deterioro de los indicadores de salud, con miles de muertes evitables y un aumento de la carga de enfermedad.

Aun así, el sistema resistió. El reto del próximo gobierno será recuperar su estabilidad y capacidad de respuesta. La prioridad inmediata será enfrentar la crisis financiera, una tarea especialmente difícil en un contexto de deterioro fiscal, pero también corregir problemas estructurales que se agravaron durante los últimos cuatro años.

Será necesario revisar las reglas del aseguramiento que ejercen las EPS, incorporar criterios de costo-efectividad para definir la cobertura de tecnologías médicas, fortalecer el papel del Instituto de Evaluación Tecnológica en Salud (IETS) y avanzar hacia un modelo territorial que permita una mejor gestión de las redes de atención según las necesidades de cada región. También será indispensable consolidar un enfoque preventivo basado en perfiles regionales de riesgo y acelerar la transformación digital del sistema.

El sector privado también deberá asumir responsabilidades. La inversión requiere reglas claras, estables y transparentes. Un sistema que moviliza cientos de millones de transacciones y recursos públicos necesita una regulación eficaz de los conglomerados y de las posiciones dominantes. La contratación, las compras, los pagos, las relaciones societarias y los posibles conflictos de interés deben ser de acceso público. Estos ajustes deben ir acompañados de una institucionalidad capaz de proteger al sistema de decisiones políticas que puedan volver a menoscabarlo.

**FERNANDO** RUIZ GÓMEZ

Ex ministro de Salud



Revistas.PeruRadio.net.pe

Por **Lina Vargas Vega**

# EL NEGOCIO DE ADMINISTRAR LA RIQUEZA GANA TERRENO EN COLOMBIA

**CON CASI $2.000 BILLONES BAJO ADMINISTRACIÓN, LA INDUSTRIA DEL ASSET MANAGEMENT GANA TAMAÑO Y SOFISTICACIÓN EN COLOMBIA. EL PRÓXIMO RETO SERÁ TRANSFORMAR EL CRECIMIENTO EN UNA OFERTA CAPAZ DE RESPONDER A UN NUEVO INVERSIONISTA, APROVECHAR LOS ACTIVOS ALTERNATIVOS Y ANTICIPARSE A LAS OPORTUNIDADES QUE DEFINIRÁN EL MERCADO EN LA PRÓXIMA DÉCADA.**

FOTO: © DAVID GYUNH EN ENVATO





Revistas.PeruRadio.net.pe

# FOCO

El negocio del Asset Management mueve miles de billones de pesos en Colombia. Lejos de los reflectores y sin hacer mucho ruido, la industria ha mantenido una curva al alza que podría acelerarse si se materializa la promesa de reactivación inversionista en sectores como infraestructura y energía. Mientras tanto, los gestores deberán sortear la coyuntura para atender con éxito a un inversionista sofisticado y diverso.

En Colombia los fondos y cuentas vigilados administran $1.986 billones (unos US$619.400 millones) en recursos de terceros, el dato refleja un crecimiento anual de 15% nominal y 8,7% real, de acuerdo con el informe de actualidad de mayo de 2026 de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). Las fiduciarias con $853.849 billones y las administradoras de pensiones con $655.683 billones son las que más activos custodian.

La industria es amplia y competitiva. Por un lado están los grandes gestores; en el país convergen desde firmas globales como BlackRock y regionales como Sura Investments, Credicorp Capital y BTG Pactual; hasta administradores especializados como PEI Asset Management, enfocado en inversión inmobiliaria, y Patria Investments, uno de los principales gestores de activos alternativos de la región. También otras entidades como bancos, fiduciarias, AFPs y comisionistas se mueven en este mercado. Con diferente propuesta, enfoque y nicho, todas quieren lo mismo: administrar la mayor cantidad de activos de inversionistas naturales o institucionales.

Aún así, a pesar del crecimiento, la industria colombiana tiene un amplio margen de desarrollo. Para Arnoldo Casas, director ejecutivo de Soluciones de Portfolio de Credicorp Capital Asset Management, Colombia aún tiene espacio de crecimiento si se le compara con Chile -mercado que duplica el tamaño local-, aunque destaca una mayor madurez frente a Perú.

"Colombia se encuentra en una fase intermedia de desarrollo (...) Chile mantiene una ventaja importante tanto en el desarrollo de su mercado de capitales como en la sofisticación de sus industrias de gestión de patrimonio y gestión de activos. La situación contrasta en Perú donde hay menor profundidad de los mercados locales", señaló el ejecutivo de la firma que en Colombia administra $20,88 billones (unos US$6.600 millones) en su vertical de Asset Management.

En medio de un entorno marcado por inversionistas más sofisticados, mercados desafiantes y condiciones macroeconómicas cambiantes, la industria de la gestión de activos tiene mayor oportunidad de crecimiento en la construcción de propuestas de valor completas en vez de la promoción de productos de inversión aislados.

"El siguiente nivel de desarrollo implica avanzar hacia una industria más enfocada en la gestión patrimonial integral, con una mayor oferta de productos, arquitecturas abiertas, formación especializada y estabilidad regulatoria y tributaria. Desde la perspectiva del Asset Management, el reto consiste en fortalecer la capacidad de originar nuevos activos, financiar proyectos productivos y desarrollar estrategias innovadoras", concluyó Casas.

## EL NUEVO INVERSIONISTA

La evolución de la industria no puede entenderse sin un cambio igual de profundo en el perfil de quienes invierten. La incertidumbre económica, la volatilidad política y un mayor acceso a información han dado paso a un inversionista más estratégico, que ya no persigue únicamente rentabilidad, sino que busca proteger su patrimonio, diversificar riesgos y recibir una asesoría más especializada.

Un estudio de Sura Investments, realizado entre más de 500 inversionistas de alto patrimonio de Colombia, Chile, México y Perú, evidencia que nueve de cada diez se consideran moderados o conservadores, mientras que seis de cada diez ya ajustaron sus portafolios frente a la incertidumbre política y económica.

Gonzalo Falcone, CEO de Sura Investments, señaló en entrevista con Forbes Colombia que "el perfil de riesgo de cada cliente es el que determina la composición de su portafolio. Eso no significa que un inversionista conservador solo tenga activos conservadores; puede incluir activos de mayor riesgo, siempre que el conjunto del portafolio mantenga el perfil adecuado gracias a la diversificación".

Entre tanto, la inflación se consolidó como la principal preocupación patrimonial de la región y ocho de cada diez reconocen que el contexto político influye cada vez más en sus decisiones de inversión.



Revistas.PeruRadio.net.pe

Otro de los hallazgos que llama la atención es el cambio en la relación entre la edad y el perfil de riesgo del inversionista. Durante años predominó la idea de que los más jóvenes podían asumir mayores riesgos porque tenían más tiempo para recuperarse de las fluctuaciones del mercado. Sin embargo, esa lógica está cambiando. Hoy, la disposición a asumir riesgo depende menos de la edad y más de la experiencia acumulada como inversionista: una persona de 40 años con una trayectoria sólida en los mercados puede tener un perfil más agresivo que otra de 25 que apenas comienza a invertir.

Para Sura Investments, entender la evolución del inversionista es mucho más que un ejercicio académico. La compañía, que administra US$28.000 millones en activos -US$7.200 millones en Colombia-, aspira a duplicar el tamaño de su negocio hacia 2030, frente a los US$19.000 que gestionaba en 2023, para lograrlo busca entender a su cliente para empoderar a sus asesores. Falcone asegura que cerca del 70% de los nuevos clientes de Wealth Management llegan por recomendación de clientes actuales, aunque el crecimiento sigue estando impulsado por el aumento del patrimonio administrado de sus 90.000 inversionistas en los cuatro países.

En paralelo, el gestor de activos más grande del mundo, con más de US$8.000 millones invertidos en Colombia, también evidencia la evolución del inversionista. Diego Mora, Managing director de Colombia, Perú y Centroamérica para BlackRock destacó que los inversionistas están buscando más que fondos o exposiciones que respondan a etiquetas, y añadió que "esto implica construir exposiciones deliberadas a megafuerzas a través de mercados públicos y privados, utilizando el vehículo de inversión más adecuado para capturar oportunidades de largo plazo, en lugar de quedar limitados por categorías tradicionales".

**"UN SECTOR DE INFRAESTRUCTURA REVITALIZADO GENERA CRECIMIENTO ECONÓMICO, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD, AL MISMO TIEMPO QUE BRINDA RETORNOS ATRACTIVOS ESPECIALMENTE PARA LOS COLOMBIANOS QUE TENEMOS NUESTROS AHORROS PENSIONALES EN AFPS"**

**DIEGO MORA**
MANAGING DIRECTOR DE COLOMBIA, PERÚ Y CENTROAMÉRICA PARA BLACKROCK

### LA OPORTUNIDAD POLÍTICA

Como los portafolios que administran, la industria del Asset Management construye sus apuestas con una visión de largo plazo y aunque las decisiones de inversión responden a megatendencias estructurales, el entorno político y macroeconómico sigue siendo determinante para que el inversionista se decida. En el caso de Colombia, el cambio de extremo político abre nuevas oportunidades de inversión.

El ejecutivo de BlackRock destaca el sector de infraestructura. Para Mora, Colombia tiene un ecosistema de inversión para estos proyectos envidiable, en el que señala principalmente un marco legal sólido y probado, contratos para la estructuración de proyectos con las mejores prácticas globales, un banco de desarrollo nacional, constructores con equipos y maquinaria en el país, financiadores locales y multinacionales dispuestos a invertir.

"El gobierno entrante tiene la posibilidad de apalancar este viento de cola mediante la estructuración de proyectos nacionales y regionales de alianzas público privadas, al mismo tiempo que reitera su compromiso con el respeto de los compromisos legales y las reglas del juego".

Entre tanto, desde la industria de real estate también se espera que el nuevo Presidente impulse el movimiento del capital. Jairo Corrales, presidente de Pei Asset Management, espera que "la inversión en el sector inmobiliario mantenga una tendencia positiva durante el próximo Gobierno, siempre y cuando Colombia preserve condiciones de estabilidad macroeconómica, confianza para la inversión y acceso al financiamiento".

El experto señaló que una eventual reducción gradual de las tasas de interés, la recuperación del consumo y la necesidad de activos que generen renta sostenible crean un entorno favorable para segmentos como centros comerciales, logística, oficinas y activos de uso especializado.

Asimismo, la transición energética, el desarrollo de nuevos proyectos de generación y transmisión de energía, junto a las crecientes necesidades de financiación en sectores estratégicos, demandarán importantes volúmenes de capital durante los próximos años. Para los gestores de activos, ese escenario no solo ampliará el universo de oportunidades de inversión, sino que pondrá a prueba su capacidad para canalizar el ahorro hacia proyectos capaces de impulsar el crecimiento económico de largo plazo.

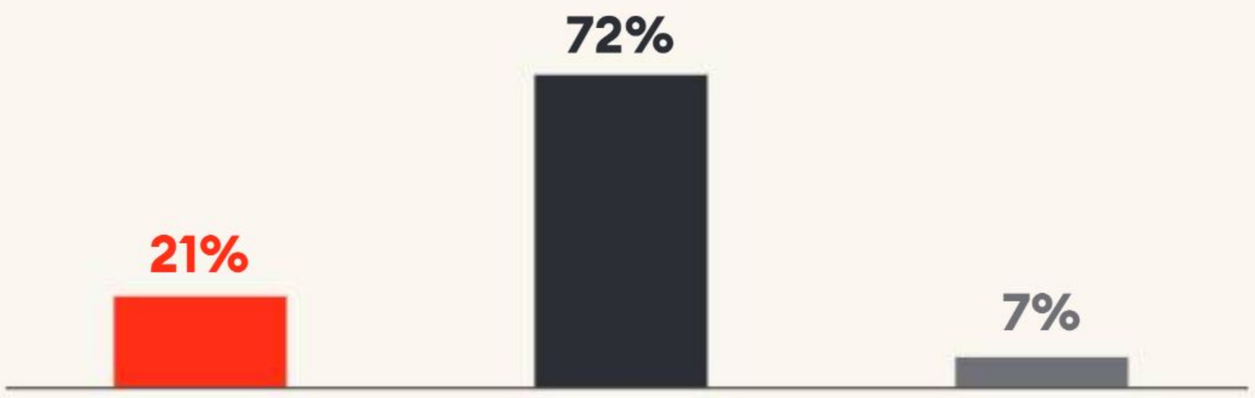
FOTO: © CHUEMOONRIN EN ENVATO



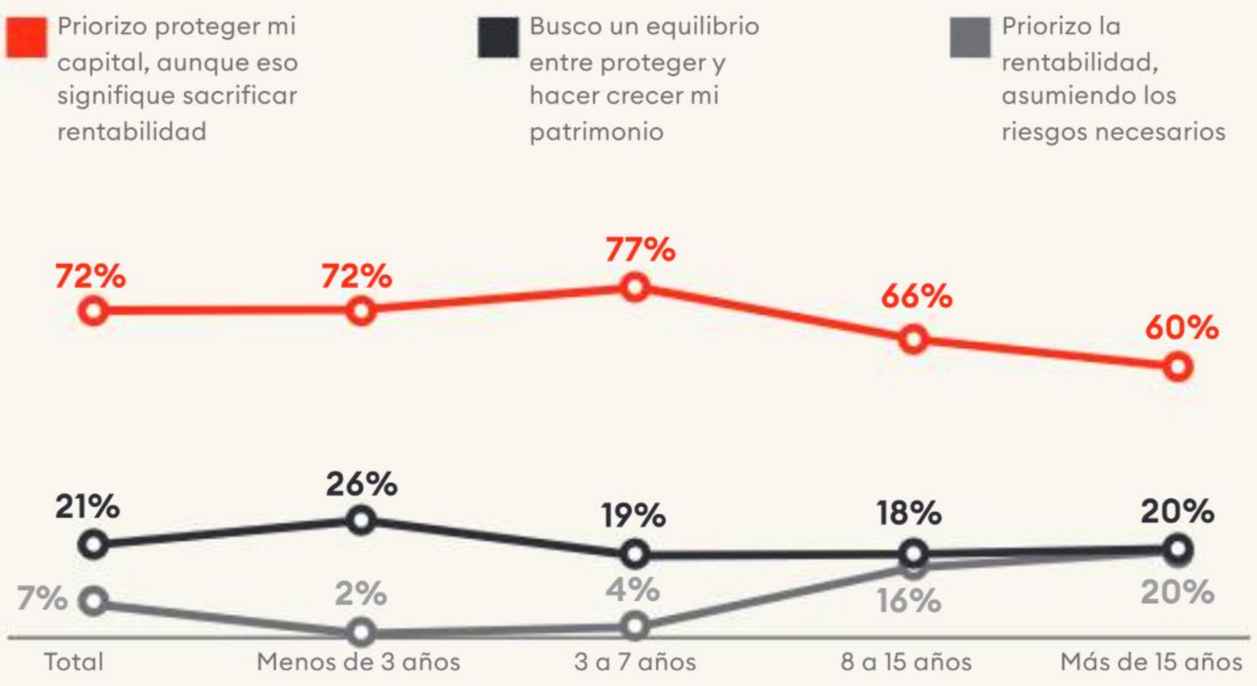
Revistas.PeruRadio.net.pe

## NUEVO PERFIL DEL INVERSIONISTA

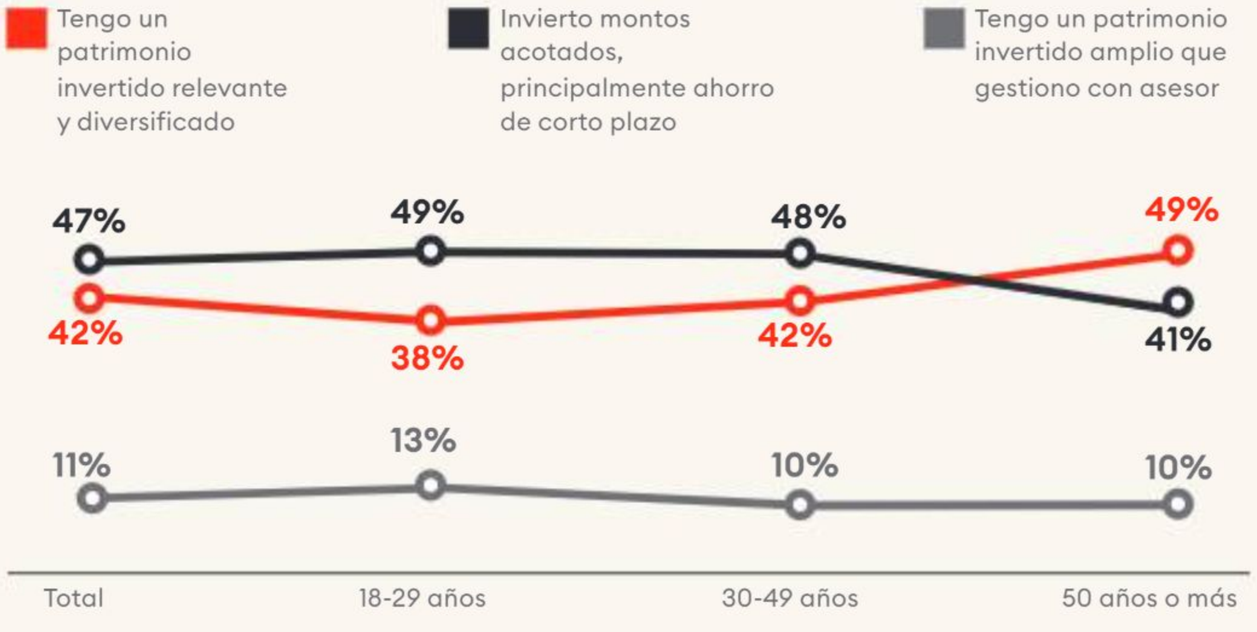
### PERFIL DE RIESGO




### PRIORIDADES DE INVERSIÓN SEGÚN ANTIGÜEDAD COMO INVERSIONISTA




### CAPACIDAD DE INVERSIÓN SEGÚN EDAD DEL INVERSIONISTA




Fuente: Sura Investments, muestra de 500 inversionistas de alto patrimonio de Colombia, Chile, México y Perú.

### EL FUTURO DE LA INDUSTRIA

Mientras atraviesan el ruido de la coyuntura y son una voz de tranquilidad para sus clientes, los gestores deben enfocar la toma de decisiones dentro y fuera de la organización en megatendencias globales capaces de generar valor durante décadas y no solo durante un ciclo económico.

En ese escenario, los activos alternativos ganan cada vez más protagonismo. Hace dos años BlackRock invirtió más de US$15.000 millones y 12 millones de acciones en la compra de dos de las firmas de activos alternativos más grandes del mundo. Sura Investments ha reforzado la apuesta en los segmentos de infraestructura, real estate y deuda privada -donde lanzarán un fondo por US$200 millones-. Mientras que Patria administra más de US$51.000 millones en la región en activos alternativos.

La inteligencia artificial será otro de los ejes que redefinirá el negocio. Para los gestores, representa una doble oportunidad: por un lado, identificar las industrias y compañías que liderarán la próxima generación de utilidades; por otro, incorporar herramientas capaces de fortalecer el análisis de datos, optimizar la construcción de portafolios y hacer más eficientes los procesos internos, al servicio de los asesores y no en su reemplazo.

Más allá de los ciclos económicos o los cambios de gobierno, la industria del Asset Management demuestra haber encontrado una hoja de ruta. La sofisticación del inversionista, el desarrollo de nuevos activos, la expansión de los mercados privados y el avance de tecnologías como la inteligencia artificial están redefiniendo un negocio que ya no compite por vender productos financieros, sino por convertirse en el aliado estratégico para construir, proteger y hacer crecer el patrimonio de sus clientes. F





Revistas.PeruRadio.net.pe

# Pura Vida, la fórmula con la que Costa Rica conecta bienestar, turismo y negocios

El país protege el 25% de su territorio, convirtió la sostenibilidad en un activo económico y apuesta por un modelo que busca atraer viajeros, inversión y eventos de alto valor.

**Ireth Rodríguez**
jefa del Departamento de Promoción y Desarrollo del Segmento Vacacional del Instituto Costarricense de Turismo (ICT).

Costa Rica alberga el 6,5% de la biodiversidad del planeta en apenas el 0,03% de la superficie terrestre mundial y más del 25% de su territorio está protegido. Esa combinación, resultado de décadas de políticas públicas enfocadas en la conservación, terminó convirtiéndose en el principal activo de una estrategia que hoy busca competir por un tipo de viajero diferente, uno que valora las experiencias, el bienestar y la sostenibilidad tanto como la infraestructura turística.

El país construyó esa propuesta alrededor del concepto Pura Vida, una filosofía que durante años representó un rasgo cultural y que hoy funciona también como una plataforma para el turismo, la inversión y los negocios. La premisa es sencilla, si la naturaleza es el principal activo, conservarla deja de ser una decisión ambiental para convertirse en una estrategia de país.

"El turismo es uno de los principales motores de la economía de Costa Rica. No solo genera divisas y empleo, también impulsa cadenas productivas que benefician a comunidades rurales, agricultura, gastronomía, artesanías y pequeñas empresas", afirma Ireth Rodríguez, jefa del Departamento de Promoción y Desarrollo del Segmento Vacacional del Instituto Costarricense de Turismo (ICT).

"Durante años el turismo de lujo se asociaba con exclusividad e infraestructura cinco estrellas. Hoy el verdadero lujo es tener tiempo, respirar aire limpio, reconectarse con la naturaleza y compartir con la familia. El bienestar dejó de ser un servicio aislado para convertirse en una experiencia que acompaña todo el viaje. Regresar a casa con una sensación de bienestar pesa tanto como la calidad del alojamiento", explica Rodríguez.

De acuerdo con el Global Wellness Institute, la economía global del bienestar alcanzó los US$6,8 billones en 2024, consolidándose como una de las industrias de mayor crecimiento en el mundo. Dentro de ese universo, el turismo de bienestar se convirtió en uno de los segmentos más dinámicos, impulsado por viajeros que buscan integrar salud física, equilibrio emocional y experiencias auténticas en un mismo viaje.

Costa Rica identificó esa oportunidad hacia una propuesta que integra parques nacionales, aventura, gastronomía local, cultura, turismo MICE y experiencias premium bajo una misma narrativa. "En Costa Rica entendemos el bienestar como una experiencia que está presente durante todo el viaje. Se refleja en el contacto con la naturaleza, la gastronomía, las comunidades locales y las actividades al aire libre. No es un producto independiente, sino una forma de vivir el destino", señala la vocera del ICT.



Revistas.PeruRadio.net.pe

## COLOMBIA, EL ALIADO NATURAL DE COSTA RICA

Los estudios del ICT muestran que esa tendencia también se refleja en Colombia, uno de los mercados prioritarios para Costa Rica en Suramérica. Durante 2025 el país recibió más de 34.000 visitantes colombianos. Según el estudio del ICT, los viajeros colombianos destinan entre el 11% y el 20% de sus ingresos mensuales a viajes, el 74% planifica sus vacaciones con anticipación y el 77% elige su destino motivado por el paisaje. Además, el 41% afirma que busca principalmente naturaleza y actividades al aire libre.

Los resultados muestran otro dato relevante para la industria. Casi nueve de cada diez viajeros colombianos aseguran estar dispuestos a pagar más por experiencias sostenibles cuando perciben un beneficio real. Para Costa Rica, esa disposición confirma que la sostenibilidad dejó de ser únicamente un valor reputacional para convertirse en un criterio de compra.

La confianza de quienes ya visitaron el país también es clave. De acuerdo con el estudio realizado por el ICT, el 76% de los colombianos que han estado en Costa Rica afirma que recomendaría el destino, un indicador que la entidad considera más valioso que el volumen de visitantes.

"Para nosotros el éxito no se mide únicamente por el número de llegadas internacionales. También observamos la estadía promedio, el gasto del visitante, la distribución del turismo en los territorios, el impacto en las comunidades y la conservación de nuestros recursos naturales. Aquí volcanes, bosques tropicales y aguas termales ricas en minerales conviven con sesiones de yoga, meditación, caminatas conscientes, gastronomía local y terapias de sonido, aprovechando la diversidad geográfica del país como parte de la propuesta de valor", afirma Rodríguez.

La apuesta también incorpora conceptos como la conexión biofílica, que parte de la relación natural entre las personas y el entorno. En alianza con la Asociación Wellness Costa Rica y la Cámara de Turismo de Arenal, el ICT impulsó la formación de guías especializados para convertir recorridos por el bosque en experiencias enfocadas en el bienestar físico y emocional de los visitantes.

"Costa Rica no está vendiendo vacaciones. Está ofreciendo experiencias que ayudan a las personas a sentirse mejor. Esa diferencia es la que hoy nos permite competir en un segmento donde el bienestar se entiende de manera integral", sostiene Rodríguez.

## POSICIONAMIENTO RESPONSABLE

El crecimiento del turismo internacional ha llevado a varios destinos naturales a enfrentar problemas de sobrecarga, presión sobre los ecosistemas y deterioro de la calidad de vida de las comunidades locales. Costa Rica decidió seguir un camino distinto.

"Nuestra meta no es crecer por crecer. Queremos crecer mejor. El turismo solo tiene sentido si quienes viven en el destino también perciben sus beneficios", afirma Rodríguez.

Ese principio se refleja en la gestión de destinos como Manuel Antonio, Monteverde y Guanacaste, donde existen mecanismos para administrar la capacidad de carga, proteger los ecosistemas y promover certificaciones de sostenibilidad entre hoteles, operadores y empresas del sector.

Más que perseguir récords de visitantes, el modelo busca atraer viajeros que valoren la naturaleza, respeten el entorno y generen un mayor impacto económico durante su estadía. Esa lógica también fortalece la posición del país frente al turismo corporativo y al segmento MICE, donde las empresas evalúan cada vez más los criterios ambientales y sociales para sus eventos.

El modelo Pura Vida muestra que naturaleza, bienestar del viajero, las comunidades locales, y desarrollo económico no son variables opuestas. La conservación puede convertirse en una ventaja competitiva cuando hace parte de una visión de largo plazo y se traduce en productos turísticos capaces de atraer visitantes con mayor capacidad de gasto, fortalecer las economías locales y abrir oportunidades para la inversión y los negocios.

Playa Ocotal

Yoga Hotel Cativo Golfito. Pacífico Sur Puntarenas



Revistas.PeruRadio.net.pe

Por **Aldemar Moreno Quevedo**

# LOCOS POR LAS COMPRAS

**EL RETAIL COLOMBIANO SINTIÓ UN MOVIMIENTO TELÚRICO POR CUENTA DE LA COMPRA QUE CENCOSUD HIZO DE MAKRO. ¿QUÉ ESTÁ PASANDO CON ESTE SEGMENTO DEL COMERCIO MINORISTA?**



A finales de junio pasado, el retail colombiano se sorprendió con un anuncio: Cencosud, la firma chilena con marcas como Jumbo, Easy y Metro, compró a Makro. La transación tuvo un valor de US$158 millones.

Entre ambas compañías lograron el año pasado más de $6 billones en ventas, aunque sus balances sentían tensiones en el nivel operativo y financiero. Si bien, la transacción está pendiente de aprobación por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), el anuncio significó un gran movimiento para el sector.

Makro cuenta con 21 tiendas en 16 ciudades colombianas como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, entre otras. Su modelo es el *cash & carry*, una oferta enfocada en ventas mayoristas para clientes profesionales y emprendedores.

Muchos se están preguntando hoy cuál es la naturaleza del negocio y a qué apunta la apuesta de Cencosud para consolidarse en un mercado cada vez más competitivo.

"La compra de Makro representa una oportunidad para fortalecer nuestra operación en Colombia y ampliar nuestra propuesta para clientes que buscan soluciones mayoristas, con foco en servicio, surtido y competitividad", señaló Ramiro Ortiz, Gerente País de Cencosud en Colombia.

Las cadenas de supermercados tradicionales, las tiendas y los demás canales de distribución han enfrentado el desafío que les ha impuesto la propuesta de los *hard discount* que crecen a buen ritmo, aunque no existe una fórmula única para ganar la preferencia de los compradores.

Aún así, se trata de un mercado que crece de manera importante. El gasto de los hogares alcanzó en 2025 un nivel cercano a los $1.300 billones (unos US$406.000 millones) y el comercio interno alcanzó un valor de $352 billones (unos US$110.000 millones).

Andrés Contreras, director de cuentas de World Panel, explicó que una de las características de este negocio hoy es que los consumidores tienen mayores posibilidades para concretar sus decisiones de compra y por eso ya no acuden a un único lugar para llenar sus carros del mercado.

Según él, "con corte al primer trimestre del año, los colombianos visitamos 9,4 canales diferentes, para comprar nuestros productos de la canasta de consumo básico, mientras que en el 2023, visitamos 8,8. Aunque la economía y el consumo masivo siguen en terreno positivo hay una mayor búsqueda de los consumidores por diferentes alternativas para ser más eficiente su compra y, en algunos casos, más especializada, como ocurre en la canasta de belleza".

## EL CASO CENCOSUD-MAKRO

Los anteriores datos demuestran que los consumidores tienen hoy una mayor oferta de canales que han puesto el pastel a mordiscos para todos los actores del sector.

Según un análisis de la dirección de Investigaciones Económicas, Sectoriales y de Mercados de Bancolombia, "entre 2019 y 2026, la participación de los formatos *hard discount* pasó de 21% a 55% del gasto de los



Revistas.PeruRadio.net.pe

La adquisición de Makro por parte de Cencosud significa un impacto importante para el sector. La suma de las facturaciones de las dos compañías da un valor superior a los $6 billones.

FOTOS: © ACERVO MAKRO, © ACERVO CENCOSUD

hogares, mientras que los formatos prémium redujeron significativamente su participación".

Parece ser que esa oferta del descuento duro ha calado en el mercado colombiano. Eso ha generado una alta tensión sobre los balances de ciertas compañías del sector, por cuenta de los cambios en los hábitos de consumo de la ciudadanía.

En las cifras de la Superintendencia de Sociedades queda en evidencia que algo venía pasando con las dos compañías involucradas en esta transacción.

Por un lado, Makro mostró resultados negativos desde 2018. Las pérdidas del año pasado alcanzaron los $43.000 millones (unos US$13,4 millones). A pesos constantes de 2025, el saldo en rojo de los últimos 8 años alcanzó los $315.412 millones. Era una situación insostenible, porque la operación requería permanentemente enjugar pérdidas y afectar el patrimonio.

Sin embargo, había una señal positiva: en los últimos años, la compañía venía dejando un margen bruto entre el 14% y el 15%. Makro, el año pasado logró ventas por $1,8 billones (unos US$581 millones) y los costos de ventas fueron de $1,58 billones. Esto dejó una utilidad bruta de $275.000 millones.

El gran hueco fueron los costos financieros, que se mantuvieron

| Empresa | Ventas 2025* |
|---|---|
| Grupo Éxito | 22 |
| Tiendas D1 | 21,5 |
| Jeronimo Martins- Tiendas Ara | 16,3 |
| Colombiana de comercio (Alkosto, Ktronix) | 13,9 |
| Supertiendas Olímpica | 6,9 |
| Cencosud | 4,4 |
| Makro | 1,8 |

*en billones de pesos colombianos

Fuente: Sociedades y compañías





Revistas.PeruRadio.net.pe

en niveles cercanos a los $66.000 millones.

Por su parte, Cencosud también venía evidenciando presiones en su balance, aunque en el *core* del negocio la firma también muestra muy buena salud: con ingresos por $4,4 billones (cerca de US$1.382 millones) y unos costos de ventas de $3,4 billones, el margen bruto fue de 22%. En conclusión, ambas compañías necesitan un revulsivo para poner a tono la operación y lograr mejores resultados, pues tienen una enorme capacidad de ventas: sumadas las dos operaciones, el total de ingresos puede estar cercano a los $6 billones (unos US$1.900 millones).

## UN ANÁLISIS NECESARIO

Lo que está pasando con el comercio minorista en Colombia es bastante interesante. No solo la disrupción del *hard discount*, sino los cambios en el comportamiento de los consumidores exigen de las organizaciones una mayor atención y una mejor forma de operar para alcanzar el reto de ganar mercado y aumentar el margen.

"Desde una perspectiva sobre lo que están haciendo las firmas de retail, hay una tendencia importante a la consolidación y también a las definiciones estratégicas del rol de los canales. Esto en función del entendimiento de las misiones de compra que se vienen desarrollando para cada uno de ellos", explicó Contreras, de World Panel. En general lo que percibe el experto es que las grandes cadenas necesitan desplegar mucha inteligencia y capacidad de lectura para entender el entorno cambiante.

"Las grandes cadenas en Colombia crece a mayor ritmo su misión de proximidad; es decir, la despensa y la reposición se mantienen relativamente estables, pero la proximidad donde se compran dos a tres artículos crece, lo que implica que hay más ocasiones de consumo que se están llevando a diario".

En Colombia, el comercio ha evidenciado un cambio sustancial en los últimos años. Eso ha incrementado la oferta de canales para los consumidores. En el primer trimestre de este año, los colombianos completaron sus compras en 9,4 canales en promedio, mientras que en 2025 este dato era de 8,8 canales en promedio.

**Alkosto tenía una gran presión en su balance financiero por el nivel de deuda.**

Esto explica que el canal tradicional, tiendas de barrio, recupere terreno en las preferencias del público.

En ese mismo sentido analiza el caso, el equipo de Bancolombia. Según el informe "Consumo Masivo: Cambios y Perspectivas", los compradores colombianos son cada vez más cautelosos en el objetivo de encontrar el mejor precio y la mayor calidad, por lo que han ampliado el número de canales de compra.

El informe detalla que "se observa una migración hacia formatos de mayor valor percibido, especialmente los canales *hard discount*, así como una creciente preferencia por marcas económicas y alternativas de menor costo. Adicionalmente, las compras están cada vez más orientadas a necesidades puntuales de reposición, reflejando un consumidor más racional, planificado y enfocado en la relación costo-beneficio, dinámica que ha redefinido el desempeño de los diferentes canales de venta y la competencia dentro del mercado colombiano de consumo masivo".

Son tiempos desafiantes para el comercio minorista. Eso explica la movida entre Cencosud y Makro que busca utilizar estratégicamente las posibilidades de ambas marcas para consolidar una operación que está logrando buenos niveles de ingreso, pero que muestra tensión en el nivel operativo y financiero.

El rebalanceo de los canales del comercio muestra que algo pasa. El desafío es para las firmas a las que se les exige una organización más adaptada a las necesidades de los consumidores, que, como siempre ocurre en estos momentos de transformación, son los grandes beneficiados. F

FOTO: © PHOTOLAB EN ENVATO



Revistas.PeruRadio.net.pe

# La soberanía tecnológica de Bogotá es un activo estratégico de inversión regional

Esta fue una de las grandes conclusiones del CCB TechDay 2026, que reunió a más de 4.200 personas para definir la hoja de ruta hacia la soberanía técnica y la ciberresiliencia en el sector privado.

La Bogotá región consolidó su perfil como desarrollador de soluciones estratégicas durante el TechDay de la Cámara de Comercio de Bogotá. El evento reunió a más de 4.200 personas bajo una agenda de competitividad que priorizó la transferencia de conocimiento. El encuentro funcionó como catalizador para que las firmas asuman el desafío de crear tecnología propia y convertirla en el gran impulso del crecimiento empresarial con innovación, eficiencia operativa y una visión de largo plazo.

## INVERSIÓN ESTRATÉGICA Y ESCALABILIDAD DE MERCADOS

La rentabilidad depende hoy de integrar tecnología en el núcleo operativo. Ovidio Claros Polanco, presidente de la Cámara de Comercio de Bogotá, destacó que la entidad trabaja para que las empresas dejen de ser solo usuarios y se conviertan en protagonistas de su desarrollo. En este sentido, el directivo aseguró que “el objetivo es que más firmas incorporen capacidades propias, fortalezcan su talento digital y diseñen soluciones para competir en mercados globales exigentes. Esta democratización es determinante para el segmento MiPyme que enfrenta barreras financieras”. Claros Polanco sostuvo que este tipo de espacios son fundamentales para las MiPymes que sufren por razones financieras, por lo cual la Cámara les brinda la posibilidad de entrar a este universo sin que les represente un alto costo y enfatizó que es vital eliminar la percepción de la tecnología como un gasto, pues es una inversión que permite el crecimiento empresarial real y abre nuevas oportunidades comerciales.

## GESTIÓN DE RIESGO Y CIBERRESILIENCIA FINANCIERA

Una de las speakers principales, Paula Andrea Murcia, Regional Cybersecurity Manager en Servinformación, advirtió que un ataque con secuestro de datos puede ser la muerte financiera para una MiPyme por costos colaterales y pérdida de confianza. Los datos indican que el 60% de las pymes quiebran en seis meses tras un ataque por costos insostenibles de recuperación. Murcia señaló que la ciberseguridad es una variable estratégica de la alta gerencia y recomendó adoptar arquitecturas Zero Trust e IA corporativas. Asimismo, resaltó que contar con escenarios como el TechDay permite construir un roadmap de seguridad desde la creación de la empresa hasta que esta se convierta en una gran corporación, asegurando la continuidad del negocio frente a vectores de ataque sofisticados, garantizando la protección de la reputación corporativa y permitiendo que los líderes se enfoquen en la expansión de su operación sin temores técnicos.

## OBSERVABILIDAD Y ESTÁNDARES GLOBALES DE OPERACIÓN

Ludomir Parfianowicz, Channel & Business Development Manager para Omnilogy, explicó que en la era de la inteligencia artificial es imperativo para las empresas poseer mejores soluciones para sus funcionalidades críticas. El experto subrayó que las herramientas tradicionales ven el pasado, mientras que la observabilidad predictiva detecta fallos antes de que afecten la operación. Parfianowicz sostuvo que es más barato evitar un problema que resolverlo, especialmente en sectores que gestionan millones de transacciones. El directivo añadió que el éxito depende de regulaciones sólidas, colaboración estrecha y mejores prácticas globales. Parfianowicz concluyó que la ciberseguridad es un proceso continuo que debe ser liderado desde la cabeza de la organización para que sea sostenible en el tiempo. El TechDay consolidó la visión de una región que lidera el cambio con métricas de impacto y eficiencia operativa en una economía digital cada vez más interconectada.



Revistas.PeruRadio.net.pe

# Por primera vez, Medellín conocerá el 1° Ranking Oficial de Innovación de la ciudad

Ruta N y la Alcaldía de Medellín lanzan el primer Ranking Oficial de Innovación del Distrito. Un exclusivo listado en el que destacará a las empresas, universidades y entidades que lideran la innovación. Aún está a tiempo en sumarse en rutanmedellin.org

Ruta N y la Alcaldía de Medellín le cuentan al mundo el Pulso de Ciencia, Tecnología, Innovación de Medellín, la iniciativa que medirá y destacará a las empresas, universidades y entidades que lideran el ecosistema tecnológico de la ciudad. A través de la creación del primer Ranking Oficial de Innovación del Distrito. El pre-registro está abierto en rutanmedellin.org

Actualmente Medellín es uno de los principales motores de innovación de América Latina y los datos lo respaldan. Según StartupBlink, este año la ciudad escaló 15 posiciones en el ranking global y por segundo año consecutivo fue incluida en el top 10 de la región como el ecosistema con mayor crecimiento (31%), destacándose en sectores como salud, tecnología y energías limpias.

Además, el Colombia Tech Report evidencia que el capital levantado por sus startups pasó del 6 % al 18 % a nivel nacional, es decir, de 31 a 157 millones de dólares. Esto la convierte en el mejor destino de Latam para hacer negocios con empresas de base tecnológica, superando a Santiago de Chile, Buenos Aires y Ciudad de México.

Medellín ha llegado hasta aquí gracias al esfuerzo de un ecosistema diverso que trabaja de manera colaborativa con instituciones como Ruta N, el articulador que potencia el desarrollo de negocios, soluciona retos de ciudad mediante la CTI (Ciencia, Tecnología e Innovación) y, a su vez, la proyecta y conecta con el mundo.

## EL SIGUIENTE PASO

La transformación de Medellín está en el mapa global. Por eso, la Alcaldía de Medellín y Ruta N se unen para contar las historias de los líderes que marcaron el rumbo del ecosistema en los últimos años, con la estrategia Pulso de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín, a través del 1° Ranking Oficial de Innovación del Distrito, que será revelado en exclusiva en la edición de noviembre de Forbes Colombia y entregará una mirada amplia, completa, sectorial y comparable del estado real del Distrito. Esta será la radiografía de quiénes lideran en una ciudad que sigue consolidándose como el corazón de la innovación de Latam.

La premisa es simple: lo que no se mide, no se puede controlar y crece sin propósito. Un estudio liderado por el BID en 2024, sobre 12 países de América Latina y el Caribe encontró que, cuando la inversión pública se gestiona con alta eficiencia, cada peso invertido genera hasta 2,5 pesos de crecimiento adicional en dos años. También reveló que cuando se gestiona sin ese rigor, el mismo peso no deja ningún efecto medible en la economía.

Ante esto, Medellín decidió construir, con profundidad técnica, la medición en CTI más completa de su historia, evaluando tres categorías: Inversión, que representa el monto



Revistas.PeruRadio.net.pe

total que las organizaciones destinan en investigación, desarrollo y capital de riesgo; Recursos Humanos, entendida como la capacidad que tiene su talento para innovar y generar nuevo conocimiento; e Innovación, que permite identificar a las organizaciones las ganancias obtenidas por la implementación de nuevos productos y servicios o sus mejoras.

Sobre la iniciativa, el alcalde de Medellín, Federico Gutiérrez, comenta que las ciudades más competitivas son las que convierten el conocimiento en oportunidades para su gente. Y para lograrlo hay que tomar decisiones basadas en datos.

"Por eso, en Medellín, como Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación, decidimos construir la radiografía más completa que haya tenido nuestro ecosistema. Vamos a medir a empresas, universidades, sector público, hospitales, centros de investigación y demás actores que impulsan el conocimiento y el desarrollo de la ciudad. Este ranking nos permitirá entender cómo estamos: dónde somos fuertes, dónde tenemos retos y qué decisiones debemos tomar para seguir atrayendo inversión, generando empleo y consolidando a Medellín como el principal hub de innovación de América Latina", agregó el alcalde.

## ¿QUIÉNES PUEDEN PARTICIPAR EN EL 1° RANKING DE INNOVACIÓN OFICIAL DE MEDELLÍN?

Como la exclusividad es la regla, Pulso cuenta con 200 cupos habilitados para las organizaciones de la ciudad que están marcando el ritmo de la innovación. Empresas, universidades, hospitales y clínicas, entidades públicas, centros de investigación, OTRIs (Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación), gremios, asociaciones y ONG ya pueden avanzar en el pre-registro de esta estrategia ingresando en rutanmedellin.org.

Entre los requisitos de participación, se debe cumplir con dos condiciones: primero, tener domicilio o sede operativa en Medellín (no aplica para el resto del Valle de Aburrá); y segundo, contar con al menos un código CIIU dentro del alcance de la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica (EDIT) del DANE. Algunos de los beneficios que recibirán los participantes son: medición de su impacto y desempeño frente al resto del ecosistema, y posicionamiento en plataformas informativas de alcance global.

La estrategia Pulso de Ciencia, Tecnología e Innovación se toma una vez al año, pero redefine el lugar de las organizaciones en el ecosistema. Con esta apuesta del Distrito y Ruta N, se busca medir, dinamizar y conocer el pasado y el presente, para anticipar tendencias tecnológicas y de mercado, así como crear nuevas ofertas a la medida de las necesidades de la gente, lo que ratifica a la ciudad como epicentro de la transformación económica y social.

**Federico Gutiérrez**
Alcalde de Medellín

## ABC DEL 1° RANKING OFICIAL DE INNOVACIÓN DE MEDELLÍN

### ¿Qué categorías evaluará el ranking?

- **Inversión:** El monto total que las organizaciones destinan a investigación, desarrollo y capital de riesgo.

- **Recursos Humanos:** La capacidad que tiene el talento de la organización para innovar y crear nuevo conocimiento.

- **Innovación:** Las ganancias reales obtenidas por implementar o mejorar productos y servicios.

### Requisitos y cómo participar

- **Cupos limitados:** Solo hay 200 cupos habilitados para organizaciones (empresas, universidades, hospitales, ONG, gremios, etc.).

- **Pre-registro:** Las inscripciones ya están abiertas en **rutanmedellin.org.**

- **Requisito 1 (Ubicación):** Tener domicilio o sede operativa exclusivamente en Medellín (no aplica para otros municipios del Valle de Aburrá).

- **Requisito 2 (Actividad):** Contar con al menos un código CIIU que esté dentro de la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica (EDIT) del DANE.

- **Beneficios para los elegidos:** Medición exacta de su impacto frente al ecosistema y posicionamiento en plataformas informativas de alcance global.

- **¿Cuándo se conoce el ranking?:** Los resultados del ranking se publicarán en exclusiva en la edición de noviembre de Forbes Colombia.



Revistas.PeruRadio.net.pe

Forbes COLOMBIA

# 30 UNDER 30

## 2026

**FORBES COLOMBIA PRESENTA EL LISTADO 30 UNDER 30 2026, UNA EDICIÓN QUE DESTACA A LOS JÓVENES LÍDERES EN EL PAÍS QUE ESTÁN TRANSFORMANDO LOS NEGOCIOS, LA TECNOLOGÍA, LA CIENCIA, LA SOSTENIBILIDAD, LA CULTURA Y EL DEPORTE.**

Por **Forbes Colombia Staff** / Fotos: © **Diana Rey Melo**



Revistas.PeruRadio.net.pe

La selección reúne a emprendedores, fundadores, artistas, científicos, deportistas, líderes sociales y creadores que, con su talento, visión y capacidad de ejecución, están impulsando una nueva generación de liderazgo.

La portada de esta edición está protagonizada por Leimor Hamilton Solera, conocido artísticamente como Hamilton, uno de los principales exponentes del afrobeat colombiano; Valentina Agudelo, cofundadora de Salva Health; Santiago Acevedo, cofundador de Kargoru; y Gustavo Puerta, futbolista de la Selección Colombia.

Durante más de una década, el listado 30 Under 30 de Forbes se ha consolidado como el principal referente global para identificar a quienes están redefiniendo el futuro con ideas innovadoras, compañías de alto potencial de crecimiento, avances científicos, propuestas culturales e iniciativas de impacto social.

De esta comunidad hacen parte personalidades como Mark Zuckerberg, cofundador y CEO de Facebook; Daniel Ek, cofundador de Spotify; Melanie Perkins, cofundadora de Canva; Patrick Collison, cofundador de Stripe; Vitalik Buterin, fundador de Ethereum, y Evan Spiegel, cofundador de Snap, quienes hoy son referentes mundiales en sus sectores.

En la edición anterior fueron distinguidos Isabella Espinosa, Egan Bernal, Beéle, Julián Núñez, Luis Díaz y Camila Osorio.

## METODOLOGÍA

La selección de Forbes Colombia 30 Under 30 2026 es el resultado de un proceso editorial independiente que combina investigación periodística, análisis de datos y la evaluación de expertos para identificar a los jóvenes menores de 30 años que están generando el mayor impacto en sus industrias y sectores.

**Los candidatos fueron considerados en cinco grandes categorías:**

- Negocios y Finanzas
- Tecnología e Innovación
- Ciencia, Educación e Industrias Creativas
- Impacto Social y Sostenibilidad
- Deportes y Entretenimiento

La evaluación combinó componentes cuantitativos y cualitativos, entendiendo que el impacto no puede medirse únicamente por el tamaño de una empresa o sus ingresos, sino también por la capacidad de generar innovación, transformar industrias y crear valor para la sociedad.

**Entre los factores analizados se encuentran:**

- Facturación e ingresos.
- Capital levantado y respaldo de inversionistas.
- Etapa de desarrollo de la empresa, organización o proyecto.
- Alcance e impacto social.
- Crecimiento demostrado y potencial de escalabilidad.
- Innovación, creatividad y capacidad de ejecución.
- Influencia y liderazgo dentro de su sector.

Asimismo, para ser considerados, los candidatos debían tener nacionalidad colombiana o residir en Colombia, tener 29 años o menos al 31 de julio de 2026 y no haber sido incluidos previamente en una edición de Forbes Colombia 30 Under 30. El número de postulaciones recibidas para un mismo candidato no influye en la selección.

Para la selección, el equipo editorial de Forbes Colombia consultó a expertos en las distintas categorías como emprendedores, analistas, líderes de la industria y a emprendedores que ya formaron parte de nuestro listado local 30 under 30 en ediciones anteriores. El panel de jueces independientes fue integrado por expertos de distintas disciplinas, entre ellos, Julio Correal, experto en industria musical; Lucas Barbosa, director de Artist Strategy and Development en Rimas Entertainment y ex30under30; Sergio Cortés, analista deportivo; Jorge Rincón, CEO de Debate al cole y ex30under30, Martha Patricia Castellanos, vicerrectora Académica Nacional de Areandina, Juanita Rodriguez Kattah, country manager Bitso, Vanessa Rodríguez, CEO de Efecty y ex30under30, quienes aportaron su conocimiento sectorial para evaluar el impacto, la ejecución y el potencial de los candidatos.

Todos los seleccionados fueron sometidos a un proceso de verificación editorial y de antecedentes antes de su publicación.

Estos son los 30 menores de 30 años que moldean el futuro de Colombia.



Revistas.PeruRadio.net.pe

## LEIMOR HAMILTON SOLERA

**Artista** | 26 años

# EL ROCKSTAR DEL AFROBEAT

**EL CARTAGENERO DE 26 AÑOS INGRESÓ A UNO DE LOS PROGRAMAS DE ACELERAMIENTO PARA ARTISTAS MÁS PRESTIGIOSOS GLOBALMENTE. LLEVANDO LA BANDERA DEL AFROBEAT SE HA ABIERTO PASO EN LA ESCENA MUSICAL Y YA SUEÑA CON LOS GRANDES ESCENARIOS INTERNACIONALES.**

Por **Joselin Cuartas Barrios**

Con la energía propia de quien fue criado con champetas, así vibra Hamilton en cualquier espacio. A sus 26 años ha conseguido que su nombre se escuche en una escena musical altamente competitiva marcada por el género urbano.

Leimor Hamilton Solera creció en Chapacua, Cartagena, donde cultivó su interés por la música. "Siempre estuvo presente en mi vida. Crecí rodeado de ritmos afrocaribeños, champeta, reggae y sonido urbano", cuenta en entrevista con **Forbes Colombia**. Afirma que desde pequeño supo que la música era el camino para expresar lo que sentía y veía referentes que rompían las fronteras siendo fieles y auténticos a su esencia. "La cultura de mi ciudad es una fuente inagotable de creatividad y energía".

El sueño se materializó con 'Morena', el primero de sus *hits*, que hoy suma más de 46 millones de vistas en YouTube, y su llave para salir de la pobreza y ayudar a su familia a salir adelante. Desde entonces ha tenido lanzamientos y colaboraciones exitosas, entre ellas: 'Madrid', junto a Zaider y The Prodigiez, que suma 35 millones de vistas; 'Mi Reina' con Nanpa Básica que acumula 19 millones de vistas, y 'A Poca Luz' con Ryan Castro que tiene 14 millones de vistas.

Manuela Echeverry, líder de relaciones con artistas y sellos discográficos para la región Andina de Spotify, asegura que el crecimiento de Hamilton se enmarca en un renovado impulso de la champeta, un género que muestra crecimiento superior al 600% en reproducciones y hasta del 300% en los *afrobeats* colombianos a nivel global. Se ha posicionado como uno de los principales exponentes de esta ola de sonidos afrocaribeños en Latinoamérica escena que se ha fortalecido en Cartagena

"Hamilton ha estado dentro de esa conversación: en ese mismo periodo, su audiencia mensual aumentó más de 1.200% (cerca de 2 millones de oyentes mensuales), reflejando cómo un artista con una identidad profundamente local puede construir una audiencia global sin dejar de sonar auténtico".



Revistas.PeruRadio.net.pe

**“GRAN PARTE DEL ÉXITO PARA MÍ ES CUMPLIR CIERTOS OBJETIVOS Y TENER LA TRANQUILIDAD Y LA PAZ MENTAL DE PODERME DIVERTIR EN EL PROCESO DE HACERLO”.**

Este año fue escogido en el selecto grupo de 24 artistas que harán parte de la 11° edición de Foundry, el programa global de desarrollo y aceleración para artistas independientes de YouTube, en el que han participado músicos de talla mundial como Dua Lipa, Rosalía, Natanael Cano, Eladio Carrión y el colombiano Blessd.

Habib Barrios y Alex “Colo” Uribe, CEOs de Elevate Records - Cigol Music Group, sello discográfico que ha representado a Hamilton desde hace 3 años, afirman que es un artista con potencial de impacto global. “Hemos visto un crecimiento sólido que con cada lanzamiento, cada escenario, cada colaboración y reconocimiento se acerca más al punto que queremos con él: ser una estrella mundial que permanezca en el tiempo”.

Varios hitos ratifican su buen momento: será el encargado de abrir los 16 shows de la gira de Ryan Castro por Norteamérica este año; consiguió dos ‘sold out’ en el Royal Center y el Lourdes Musical Hall de Bogotá y tuvo su primera gira nacional en 2025, y ha sido nominado en los Premios Juventud y Premios Nuestra Tierra.

“Gran parte del éxito para mí es cumplir ciertos objetivos y tener la tranquilidad y la paz mental de poderme divertir en el proceso de hacerlo”, dice. Su consejo para los jóvenes es que no dejen que el lugar o las circunstancias en las que nacieron definan hasta dónde pueden llegar. “Los sueños se construyen todos los días, con trabajo, paciencia y mucha fe”.



Revistas.PeruRadio.net.pe

## VALENTINA AGUDELO

**CEO y fundadora de Salva Health** | 29 años

# UNA IDEA PARA SALVAR VIDAS

**LA FUNDADORA DE SALVA HEALTH MERECIÓ EL PREMIO PRINCESA DE GIRONA EN 2025. ¿LA RAZÓN? CREO UNA COMPAÑÍA QUE HA FACILITADO EL ACCESO A UN TAMIZAJE OPORTUNO Y EMPÁTICO DE CÁNCER DE MAMA A MÁS DE 2.500 MUJERES EN COLOMBIA Y VENEZUELA.**

Por **Luisa Triana**

A los 21 años, Valentina Agudelo entendió que el lugar donde una mujer nace no debería determinar si vive o muere por cáncer de mama. Según la OMS, en los países en desarrollo ocurre el 70% de las muertes por esta enfermedad, pese a que, cuando se detecta a tiempo, la supervivencia supera el 90%. La causa no es la falta de conocimiento médico, sino algo mucho más simple: millones de mujeres nunca llegan a hacerse un examen a tiempo. Convencida de que eso podía cambiar, construyó una solución que hoy, a sus 29 años, la convierte en una de las emprendedoras más prometedoras de la tecnología médica en la región.

Su misión siempre ha sido la misma: hacer de la salud un derecho accesible, humano y tecnológicamente avanzado para todas las personas. Con tecnología, sí. Pero, sobre todo, con alma.

Esa creencia se convirtió en un proyecto de vida. No tenía título de médica ni de ingeniera. Ni siquiera se había graduado de la universidad. Lo que sí tenía era una idea y la inspiración de Juana, la persona que la ayuda en su casa y en quien pensó al imaginar un dispositivo que pudiera, algún día, llegar hasta San Marcos, Sucre, y después a todas las mujeres de Colombia.

Así nació Julieta: un dispositivo portátil, sin radiación, que utiliza tecnología de bioimpedancia eléctrica para evaluar cómo responde el tejido mamario a pequeñas corrientes seguras e indoloras. No es invasivo, no genera dolor y es ideal para revisiones frecuentes. Su diseño intuitivo permite que cualquier persona pueda operarlo de manera fácil y segura, sin necesidad de personal médico especializado.

Cuando el Invima les asignó el código regulatorio de Julieta, este terminaba en 0002. Es decir, era apenas el segundo dispositivo de su clase aprobado en Colombia. “Ahí entendí que esto era más único de lo que pensaba”, explica. Salva Health se convirtió así en el primer emprendimiento colombiano en llevar al mercado un dispositivo médico propio y patentado.

Julieta no nació pensada como una empresa. Nació pensada como un producto. Pero, en el camino, algo



Revistas.PeruRadio.net.pe

> “EL BENEFICIO DE LO QUE VENIMOS A GENERAR NO ES SOLO LA PLATA... PREFIERO ATENDER A CIEN MUJERES QUE PAGUEN MIL PESOS, QUE A UNA QUE PAGUE CIEN MIL”.

cambió. “Nosotros venimos a aportar muchísimo más”, explica Valentina. Salva Health se convirtió en una sombrilla capaz de investigar, desarrollar y prestar servicios mucho más allá de un dispositivo, con la visión de construir un ecosistema de prevención, educación y monitoreo. Por eso, el año pasado le fue otorgado el Premio Princesa de Girona en la categoría “Empresa”.

Hoy, más de 2.500 mujeres han accedido a un tamizaje oportuno y empático —muchas de ellas, por primera vez—, y 1.371 pacientes han sido priorizadas para recibir tratamiento temprano en más de 20 territorios.

“El beneficio de lo que venimos a generar no es solo la plata... Prefiero atender a cien mujeres que paguen mil pesos, que a una que pague cien mil”.

Salva Health ha levantado cerca de US$2,5 millones, con una última ronda de US$1,5 millones cerrada a inicios de 2025, liderada por el fondo colombiano Ewa Capital. El equipo está conformado por 31 personas, en su mayoría talento antioqueño en su primer empleo.

El futuro apunta a expandir Julieta por Latinoamérica y a explorar otros tipos de cáncer. Hay incluso un sueño lejano: una versión para hombres, Romeo.

Dentro de diez años, Valentina no quiere hablar solo de crecimiento. Quiere que Colombia sea un referente mundial en cobertura contra el cáncer de mama. Y quiere algo más, algo personal: “Ojalá en diez años pueda inspirar a otras mujeres y ver que ya no soy la única en una portada de estas”.

Agudelo, que siendo niña estudiaba magia en las tardes, logró cambiarles la vida a miles de mujeres. Y todo, gracias a su toque mágico.





Revistas.PeruRadio.net.pe

## SANTIAGO ACEVEDO

**Cofundador Kargoru** | 29 años

# DE ARMAR BARCOS DE LEGO A MOVER 5.000 CONTENEDORES

**UNA CHARLA EN LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES CONECTÓ A SANTIAGO ACEVEDO CON RICARDO WILLS. AÑOS DESPUÉS, CONSTRUYERON KARGORU, UN AGENTE DE CARGA QUE PROYECTA FACTURAR US$10 MILLONES ESTE AÑO Y QUE LEVANTÓ US$1 MILLÓN EN SU PRIMERA RONDA DE INVERSIÓN.**

Por **Narciso De la Hoz G.**

"Este es un barco muy importante para mí. Yo lo llamo el barco manifestación", dice Santiago Acevedo mientras habla de una afición que lo acompaña desde niño: armar Legos. El modelo representa un portacontenedores con capacidad para 16.000 unidades. Cuando lo construyó por primera vez, difícilmente podía imaginar que esos barcos terminarían marcando su carrera.

Hoy, a sus 29 años, Acevedo es cofundador y COO de Kargoru, un agente de carga que proyecta facturar cerca de US$10 millones este año, atiende unos 300 clientes y mueve alrededor de 5.000 contenedores anuales. La compañía, que emplea a 40 personas, ya es rentable y cerró su primera ronda de inversión por US$1 millón.

"En cada uno de estos contenedores veo un sueño, un empresario que se la jugó, que está asumiendo el riesgo de importar, de exportar", dice. "Más allá de mover mercancías, estamos moviendo sueños".

Acevedo creció en Pereira, el menor de cuatro hermanos de una familia cafetera. Buen estudiante -dice que obtuvo el mejor Icfes de su promoción- llegó a Bogotá para estudiar Administración de Empresas en la Universidad de los Andes, aunque se graduó como Ingeniero Industrial. Desde entonces tenía una certeza: quería ser empresario. Lo que no sabía era que terminaría en logística.

La conexión surgió en un salón de clases. Un profesor invitó a Ricardo Wills, fundador de Vigía Plus, para contar su experiencia como emprendedor. Durante la charla, Acevedo levantó la mano una y otra vez. Al terminar, se acercó al conferencista.

"Oiga, yo quiero trabajar con usted", le dijo.

"Está bien, pero no le pago", respondió Wills.

"Okay".



Revistas.PeruRadio.net.pe

Acevedo terminó trabajando durante el pregrado en el área de innovación de Vigía Plus. “El área de innovación era mi computador y yo”, recuerda. Después pasó por un banco y consideró iniciar una carrera en consultoría. Incluso fue seleccionado por una firma para ingresar, pero el contrato se demoró. Entonces Wills volvió a aparecer.

“Santi, tengo esta idea, usted siempre ha sido un man muy pilo y yo quiero que emprendamos”, le propuso.

La oportunidad estaba en un problema que habían visto de cerca. Pequeñas y medianas empresas llegaban buscando cómo transportar mercancías internacionalmente, en un mercado complejo y dominado por grandes jugadores. Kargoru nació para simplificar ese proceso mediante tecnología.

“Al montar más pymes en la plataforma capturamos más volumen. Podemos llegar a un proveedor y decirle que movemos lo mismo que un Frito Lay, un Coca-Cola o medio Unilever, y pedir las mismas condiciones”, explicó Wills a **Forbes Colombia**.

Acevedo compara Kargoru con Expedia: una plataforma en la que importadores y exportadores pueden comparar opciones, reservar transporte y seguir sus despachos.

Los primeros clientes llegaron antes incluso de que existiera formalmente la empresa. Acevedo y Wills construyeron una *landing page* y compraron publicidad en Google. Cuando alguien se registraba, recibían un correo. Uno de esos primeros clientes les encargó transportar 40 contenedores de tubería para la industria petrolera.

La compañía también encontró otra oportunidad en Guyana. Ante el auge petrolero, Kargoru comenzó a fletar buques completos con cemento, acero, asfalto y otros materiales desde Colombia. Acevedo asegura que en unos tres años han transportado mercancías por más de US$300 millones bajo esa línea.

El crecimiento atrajo capital. Kargoru levantó US$1 millón en una ronda en la que participaron inversionistas internacionales, entre ellos Flexport, el agente de carga digital estadounidense. La operación representó alrededor del 7% de la compañía.

Pero Acevedo insiste en una lección de aquellos primeros días: no esperar el cheque para empezar. “Tú necesitas su dinero no para construir la empresa, sino para escalarla”.

Ahora el objetivo es mayor. Kargoru quiere pasar de unos 5.000 contenedores anuales a competir con los mayores agentes de carga del país y abrir operaciones en México, Guyana y Estados Unidos. En tres años, Acevedo espera estar entre los cinco más grandes de Colombia.

El barco de Lego sigue ahí como recordatorio de una idea que apareció mucho antes que la empresa. Solo que ahora, detrás de cada contenedor, Acevedo ya no ve una pieza de plástico: ve una compañía tratando de llegar más lejos.





Revistas.PeruRadio.net.pe

**GUSTAVO PUERTA**

**Futbolista** | 23 años

# LA NUEVA PROMESA DEL FÚTBOL COLOMBIANO

**TRAS CONSOLIDARSE COMO UN TITULAR RÁPIDO Y ACERTADO EN LA COPA DEL MUNDO, GUSTAVO PUERTA PONE LA MIRA EN LAS GRANDES LIGAS DE EUROPA MIENTRAS CONSTRUYE UN PORTAFOLIO DE INVERSIONES Y NEGOCIOS QUE LO PROYECTA COMO UNA DE LAS GRANDES APUESTAS DEL DEPORTE EN COLOMBIA.**

Por **Lina Vargas Vega**

Más de 80.000 personas llenaban las tribunas del Estadio Azteca el 17 de junio de 2026. En las gradas dominaban el amarillo, el azul y el rojo mientras el himno de Colombia sonaba en uno de los escenarios más emblemáticos del fútbol mundial. Gustavo Puerta no pudo contener las lágrimas. "Fue un momento único. Era el sueño de un niño que había luchado mucho. Será algo que recordaré toda mi vida", recuerda el futbolista, que ese día debutaba con la Tricolor en un Mundial.

Después de la nostalgia del sueño cumplido, vino un 3-1 frente a Uzbekistán seguido de una fase de grupos destacable para la Selección Colombia que pasó a la siguiente ronda como líder. En dieciseisavos Néstor Lorenzo señaló que Puerta estaba haciendo un gran Mundial y destacó que es un "volante completo, inteligente, que a pesar de su edad interpreta muy bien los momentos de juego. Se está convirtiendo en un jugador muy importante".

Aunque el sueño mundialista de Los Cafeteros se apagó en los octavos de final contra Suiza, el torneo dejó algo más que el sinsabor de irse temprano: la esperanza de nuevas promesas capaces de continuar el legado de una generación dorada que le devolvió la ilusión a millones de colombianos.

La titularidad en el Mundial de Norteamérica no fue algo fortuito, sino el resultado de años de trabajo. "Comencé a jugar a los cinco años. Como casi todos, empecé en el barrio, en las calles, jugando con mis amigos. Con el paso del tiempo le cogí un cariño y amor muy grande al fútbol, y ese gusto se convirtió en un sueño constante", aseguró Puerta en entrevista con **Forbes Colombia** el día de su cumpleaños número 23.

Para el jóven futbolista de La Victoria, Valle del Cauca, las oportunidades no abundaban como los goles, pero el talento y Dios siempre lo acompañaron. Inició jugando para el Bogotá F.C. y su carrera avanzó entre equipos de segunda división en Europa, hoy es el jugador más valioso del Real Racing Club de Santander, España, con 18 millones de euros de valor de mercado, según Transfermarkt. Con la Selección Colombia Sub-20 logró



Revistas.PeruRadio.net.pe

> **CON ESTA CAMISETA DEBUTÉ EN LA SUB20, ES LA QUE ME HA ABIERTO LAS PUERTAS QUE HOY ME TIENEN ACÁ. SIEMPRE SOÑÉ CON VESTIRLA Y REPRESENTAR A MI PAÍS".**

medalla de bronce en los Juegos Suramericanos de 2022.

Su desempeño en la Copa del Mundo no solo creó la expectativa de jugar en las grandes ligas europeas, también le dio rienda suelta a una carrera de patrocinios, contratos, inversiones y miles de millones en juego. Miguel Cardona, manager de Puerta, le contó a **Forbes Colombia** cómo Adidas fue por el jugador incluso cuando este estaba firmado por su rival Nike. Los patrocinios deportivos globales movieron US$91.690 millones en 2025 y se proyecta que para 2032 la cifra suba a US$156.140 millones, según el reporte 'Sports Sponsorship Market 2024–2032'.

"Además del trabajo con las marcas, está invirtiendo en bolsa, tanto en Colombia como en Estados Unidos. También estamos ampliando su portafolio hacia el sector inmobiliario en Colombia y Panamá. Seguimos evaluando nuevas oportunidades de inversión", aseguró Tomás Sarmiento Carvajal, fundador y CEO Top Athlete Management agencia que representa al jugador. Puerta también participa en Lugo Joyeros & GP, un negocio de joyería de oro administrado por su pareja.

Bien sea en la cancha o fuera de ella, al volante colombiano le espera un futuro brillante. Mientras su nombre empieza a sonar entre clubes de las principales ligas europeas y su patrimonio se diversifica, el futbolista quiere hacer soñar a todo un país. El Mundial fue apenas su primer gran gol.





Revistas.PeruRadio.net.pe

Por **Forbes Colombia Staff**

# DEPORTES Y ENTRETENIMIENTO

## Kapo

**Cantante y compositor**

28 años

Juan David Loaiza Sepúlveda, conocido como Kapo, irrumpió en la escena latina con éxitos como Ohnana y Uwaie. Alcanzó el #1 del Billboard Latin Rhythm Airplay, supera los 22 millones de oyentes mensuales en Spotify y Ohnana obtuvo certificaciones de platino de la RIAA en Estados Unidos y cuádruple platino en España.

## Ela Taubert

**Cantante y compositora**

25 años

Manuela Pardo Taubert, bogotana, ganó el Latin Grammy a Mejor Nuevo Artista en 2024, ha sido reconocida con un Premio Lo Nuestro y un Premio Juventud, supera los 3,8 millones de oyentes mensuales en Spotify y ha impulsado su proyección internacional con éxitos como ¿Cómo Pasó? y una colaboración junto a Joe Jonas.

## Juan Felipe Toro Restrepo

**Manager**

27 años

Inició como director creativo de Ryan Castro, dirigiendo videoclips de algunos de sus principales éxitos. Tras acompañar el crecimiento del artista durante años, asumió su management. Ha encabezado giras por el mundo, gestionado más de 50 conciertos internacionales y liderado el primer estadio sold out en Medellín.

## Mayra Tatiana Ramírez

**Futbolista**

27 años

Nacida en Sibaté (Cundinamarca), en 2024 llegó al Chelsea en un traspaso cercano a los 500.000 euros, entonces récord para un club inglés en el fútbol femenino. Con el equipo inglés ha conquistado títulos nacionales y se consolidó como una de las principales figuras de la Selección Colombia y del fútbol europeo.

## Jeison López López

**Pesista**

27 años

Pesista chocoano que ganó la medalla de plata en los Juegos Olímpicos de París 2024 y en 2025 se proclamó campeón mundial en la categoría de 88 kilogramos, donde además estableció récords mundiales en arranque y total. En 2026 recibió el Altius de Oro como mejor deportista colombiano del año.

## Ángel Gabriel Barajas

**Gimnasta artístico**

19 años

Hizo historia al convertirse en el primer colombiano en ganar una medalla olímpica en la gimnasia artística, tras obtener la plata en barra fija en los Juegos Olímpicos de París 2024. El gimnasta cucuteño recibió además el Altius de Oro como Atleta del Año en deportes del programa olímpico en 2025.

FOTOS: © ACERVO KAPO, © ALEX DIAZ, © ACERVO JEISON LOPEZ, © ACERVO ANGEL BARAJAS, © ACERVO FELIPE TORO, ©ADIDAS, © ACERVO JEISON LOPEZ, © ACERVO ANGEL BARAJAS



Revistas.PeruRadio.net.pe

## NEGOCIOS Y FINANZAS

### Isabela Rodríguez y Tony Montes

**Fundadores de Zolvo**

24 y 22 años

Están detrás de la startup que automatiza procesos de back office en el segmento de crédito comercial en Estados Unidos a partir de soluciones de Inteligencia Artificial. Zolvo suma más de US $1.000 millones en activos bajo gestión y consiguió un lugar en el selecto grupo de aceleramiento de Y Combinator.

### Sofía Espinosa Tcherassi

**Directora de Ready-to-Wear en Silvia Tcherassi**

28 años

Dirige la unidad de producción en serie. Tiene un papel clave en la expansión y evolución de la marca en el mercado internacional, dando continuidad al negocio familiar. Formada en Parsons School of Design, ha trabajado para The Row, Oscar de la Renta, Condé Nast y Gabriela Hearst.

### Andrés Felipe García

**Cofundador & COO de Lam Logística**

25 años

Cofundó LAM junto a sus dos hermanos para modernizar el transporte de carga pesada. La empresa facturó $5.163 millones en 2025, creció 44% y movilizó 2.390 viajes. Con un modelo rentable y sin fondos externos, conecta a 400 generadores de carga con una red de 4.500 camiones.

### Juan Pisco

**CEO y cofundador de Cifrato**

21 años

Cofundó Cifrato para modernizar la contabilidad con inteligencia artificial. En menos de un año la empresa superó US$1 millón en ingresos anualizados, levantó US$1,2 millones de inversión y hoy atiende a más de 3.500 empresas. Antes creó y vendió TripPlanner.ai, una plataforma que alcanzó 3 millones de usuarios.

### Daniela Córdoba Díaz

**Fundadora y CEO de Colombian Visa Services**

29 años

Su firma promueve y asesora la migración de extranjeros con planes de inversión y creación de firmas en Colombia. Ha facilitado US$80 millones en inversión directa en inmobiliarias y servicios. Tiene clientes en más de 25 países y proyecta una valoración entre US$1,5 millones y US $2 millones.

FOTOS: © ACERVO ZOLVO, © GERARDO PEÑA, © ACERVO LAM LOGISTICA, © ACERVO CIFRATO, © ACERVO DANIELA CORDOBA





Revistas.PeruRadio.net.pe

# CIENCIA EDUCACIÓN E INDUSTRIAS CREATIVAS

## Francisca Estévez

**Actriz**

23 años

Protagonizó las 4 temporadas de 'La primera vez', de las series colombianas más importantes en Netflix. Estuvo en 'La nieta', 'Los Billis' y tuvo un papel secundario en la ganadora del Óscar a Mejor Guion Original 'Hermosa Venganza'. Estudió en Young Actors Studio, Beverly Hills Playhouse y The Stella Adler Academy Of Acting.

## Virginia Petro de León

**Escritora**

27 años

Autora de 'Después del amor, nosotras' y 'Me dijeron que amara con la boca llena de barro y sal', de los más vendidos del primer semestre. Ha recorrido Colombia conectando con su comunidad de lectoras. Ha impulsado diálogos sobre abuso, racismo, vulnerabilidad y amor desde una mirada íntima y contemporánea.

## Viviana Gómez, Johanns Canaval y María José Sáenz

**Cofundadores de Seebgen**

24 años, 26 años y 22 años

Fundaron Seebgen, startup deeptech de soluciones de grafeno (primer material bidimensional estudiado experimentalmente) de alto rendimiento; firmaron una nota convertible por US$80.000 con una valoración de US $2.5 millones y ganó el segundo lugar en Brain Chile 2024.

## Cristal Carvajal Giraldo

**Investigadora del Centro de Desarrollo Tecnológico INNterfaz**

16 años

Ganó el Premio Nacional al Inventor Colombiano 2026, categoría Juvenil, por desarrollar un sensor electroquímico que facilita el control de tratamientos para reducir contaminantes en el cacao. Su innovación abre nuevas posibilidades para el desarrollo tecnológico del sector local con impacto futuro.

## Karine Bernal Lobo

**Escritora**

28 años

Convirtió las historias que comenzó a publicar en Wattpad en una de las sagas de fantasía más exitosas de Latinoamérica. 'El Perfume del Rey' fue el libro más vendido de Buscalibre en 2023 y 'Las Cadenas del Rey' repitió ese logro en 2024, consolidando su lugar entre las autoras de la región más leídas.

## Sebastián Fernando Flórez Duarte y Andrés Felipe Díaz Rivero

**Cofundadores de Grupo 500**

23 y 22 años

Cofundaron Grupo 500 a los 17 años, cuando comenzaron con un grupo de estudio para preparar las pruebas Saber 11. Hoy han formado a más de 30.000 estudiantes, han superado los US$4 millones en facturación acumulada y mantenido un crecimiento superior al 100% anual durante cinco años.

FOTOS: © TALENTO NACIONAL, © ACERVO VIRGINIA PETRO DE LEON, ©ACERVO SEEBGEN, © ACERVO CRISTAL CARVAJAL, ©ACERVO KARINE BERNAL, © ACERVO GRUPO 500



Revistas.PeruRadio.net.pe

## TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

### Pablo Sánchez y Santiago Gallo

**Cofundadores de Vuun AI**

28 y 25 años

Fundaron Vuun AI para automatizar las ventas de vivienda nueva en Colombia con inteligencia artificial. La plataforma ya procesa más de 100.000 conversaciones al mes, ha impulsado incrementos de venta de hasta 70% y en 2025 gestionó más de US$70 millones en ventas, alcanzando rentabilidad operativa.

### Juan Diego Sánchez

**Vicepresidente de Producto e Inteligencia Artificial de Rappi**

28 años

Está en Rappi desde los 17 años y se convirtió en vp de Producto e IA. Ha liderado el desarrollo de funcionalidades para una plataforma con más de 30 millones de usuarios en América Latina y hoy impulsa la integración de inteligencia artificial en productos y procesos de la compañía.

### Santiago Rodríguez

**Cofundador y COO de Sunnybotics**

26 años

Cofundó Sunnybotics, una startup que desarrolla robots autónomos para la operación de plantas solares. En dos años superó US$1 millón en ventas, puso en operación 12 robots y alcanzó cerca del 50% del mercado colombiano. La empresa inició su expansión a Estados Unidos con respaldo de programas internacionales para emprendedores.

### María Camila Rueda

**Cofundadora y Chief Product Officer de Niilo**

29 años

Cofundó Niilo, una plataforma para emprendedores que reúne a más de 18.000 fundadores en América Latina. La compañía levantó US$600.000 de inversión, alcanza ingresos recurrentes mensuales por US$31.000 y registra un crecimiento mensual compuesto del 20%. También es socia del fondo de capital de riesgo Rockstart.

### Cristian Peñaranda Cuadrado

**CEO de Wallib**

29 años

Cofundó Wallib, una fintech que facilita el uso cotidiano de criptomonedas mediante pagos locales y tarjeta débito. La compañía ha procesado más de US$250 millones en transacciones, suma 27.000 usuarios activos y levantó US$945.000 de inversionistas para acelerar su expansión internacional.

FOTOS: © ACERVO VUUN AI, © ACERVO JUAN DIEGO SANCHEZ, ©ACERVO SUNNYBOTICS, © ACERVO NIILO, © ACERVO WALLIB





Revistas.PeruRadio.net.pe

# IMPACTO SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD

## Santiago y Daniela Barrios

**Cofundadores ClosetUp**

27 y 28 años

Fundaron ClosetUp, una fashtech de moda circular que recircula prendas y excedentes de inventario mediante canales B2B y B2C. En tres años y medio ha movido más de 260.000 prendas, superado US$2 millones en ventas y construido una red de más de 68 marcas y retailers, reduciendo su impacto ambiental.

## Santiago Rodríguez Uribe y Martín Carbonell Giraldo

**Cofundadores de Rocasol**

28 años

Cofundaron Rocasol, startup que financia e implementa sistemas de energía solar sin inversión inicial para hogares y pymes. En 2025 firmó $30.000 millones con Skandia para instalar más de 400 sistemas, con los que sus clientes pueden reducir hasta 90% su factura de energía.

## Andrea García Gómez y Valentina González Ramírez

**Directoras y cofundadoras de Feminario**

27 y 26 años

Cofundaron Feminario, plataforma de educación financiera de género, donde han formado unas 2.000 mujeres. Su comunidad ya suma más de 50.000 personas, llevaron sus ingresos de $20 millones a $132 millones y preparan un libro con Penguin Random House.

## María José Charris

**Fundadora Fundación Milagros**

22 años

Fundó Fundación Milagros para fortalecer la autonomía económica de madres jóvenes mediante formación, emprendimiento y acceso a financiación. En cuatro años ha impactado a más de 800 mujeres en Barranquilla y Atlántico articulando esfuerzos con los sectores público y privado para ampliar su alcance.

FOTO: © ACERVO CLOSETPU, © ACERVO ROCASOL, © ACERVO FEMINARIO, © ACERVO MARIA JOSE CHARRIS





Revistas.PeruRadio.net.pe

2026 COLOMBIA Forbes Eventos

# ESPERE EN SEPTIEMBRE:

## Foro Antioquia

Foro presencial en Medellín y despliegue editorial

Medellín se consolida como la capital de la innovación gracias a su infraestructura empresarial, ecosistema emprendedor, talento humano y una cultura de transformación envidiable.

Por eso, nos daremos cita para analizar las tendencias que están marcando el futuro económico de la región de la voz de sus protagonistas.

## Semana de la Sostenibilidad

Foro digital y despliegue editorial

Cinco días para repensar el diálogo sobre el futuro sostenible y ESG de los negocios en Colombia.

Reunimos a los líderes que integran propósito, rentabilidad y acción, y el rol empresarial frente al cambio climático, la inclusión social, la economía circular y la sostenibilidad en general.

¡Descubra cómo su marca u organización pueden sumarse!

Revistas.PeruRadio.net.pe

Por **Narciso De la Hoz G.**

# EL RETO DE CONVERTIR LA CONFIANZA EN INVERSIÓN



**LOS MERCADOS HAN RECIBIDO FAVORABLEMENTE AL NUEVO GOBIERNO, QUE DEBERÁ TRANSFORMAR ESE OPTIMISMO EN INVERSIÓN Y CRECIMIENTO MIENTRAS ENFRENTA UN DIFÍCIL AJUSTE FISCAL, INFLACIÓN PERSISTENTE Y TASAS DE INTERÉS ELEVADAS.**

"Cuando la empresa prospera, el empleo crece y cuando el empleo crece, la pobreza retrocede". Con esa premisa, el presidente, Abelardo De la Espriella, les pidió a los empresarios un compromiso con el país y anticipó uno de los grandes desafíos de su gobierno: conseguir que el sector privado vuelva a invertir con fuerza.

El llamado llega en un momento paradójico. La economía colombiana muestra señales de aceleración y los mercados han recibido favorablemente el cambio de gobierno, pero la inversión permanece alrededor de 16%-17% del PIB, cerca de cinco puntos por debajo de los niveles previos a la pandemia. Recuperarla será indispensable si el país quiere pasar de una recuperación apoyada en el consumo, los servicios y el gasto público a una expansión capaz de sostenerse en el tiempo.

De la Espriella hizo su llamado durante un evento en Medellín en el que el presidente ejecutivo de CAF, Sergio Díaz-Granados, anunció un compromiso de financiamiento por US$9.000 millones para Colombia entre 2026 y 2030, el mayor paquete destinado por la entidad al país.

FOTO: © MAURICIO DUEÑAS CASTAÑEDA/EFE



Revistas.PeruRadio.net.pe

Los recursos estarán dirigidos a seguridad energética, infraestructura para mejorar la productividad, inclusión social y desarrollo territorial, entre otros frentes. Díaz-Granados aseguró que se trata del "piso, no el techo" y que CAF espera desembolsar en cuatro años un volumen similar al ejecutado durante los ocho anteriores.

De la Espriella interpretó el anuncio como un "voto de confianza" en Colombia. Pero transformar esa confianza en inversión privada será una tarea bastante más compleja.

## UNA RECUPERACIÓN TODAVÍA DESIGUAL

El nuevo gobierno recibirá una economía que está creciendo más rápido. En mayo, el Indicador de Seguimiento a la Economía (ISE) aumentó 4,1% anual, su mejor resultado de 2026, y acumuló una expansión de 2,77% entre enero y mayo.

Sin embargo, la composición de ese crecimiento muestra una economía a distintas velocidades. Las actividades terciarias avanzaron 5,36%, mientras agricultura y minería crecieron apenas 0,66% e industria y construcción lo hicieron 0,47%. El agregado que incluye administración pública, educación, salud, entretenimiento y otros servicios creció 10,52% y aportó cerca de dos terceras partes de la expansión de mayo.

El equipo de Investigaciones Económicas del Banco de Bogotá estima que, al excluir administración pública y entretenimiento, el crecimiento de mayo habría sido de apenas 1,8%. Parte del impulso proviene de una mayor ejecución presupuestal al final del actual gobierno y del gasto relacionado con eventos deportivos y de entretenimiento, factores que difícilmente mantendrán la misma intensidad.

Ese desequilibrio ayuda a explicar por qué una economía que vuelve a crecer todavía no despega con fuerza en inversión y producción. María

**ERNESTO REVILLA**
Economista jefe para América Latina de Citi.

**JACKELINE PIRAJÁN**
Economista principal de Davibank

**JUAN CARLOS RAMÍREZ**
Presidente del CARF

Claudia Lacouture, presidenta de AmCham Colombia, resumió el desafío: pasar de un crecimiento impulsado por servicios y gasto a otro basado en "inversión, producción, exportaciones y empleo formal".

Las previsiones tampoco apuntan todavía a un salto significativo. La Encuesta de Opinión Financiera de Fedesarrollo situó en junio la expectativa de crecimiento para 2026 en 2,4% y en 2,3% para 2027. Citi proyecta 2,5% este año y 2,4% el próximo, aunque considera que existe espacio para un mejor desempeño si el nuevo gobierno consigue avanzar en reformas que fortalezcan las finanzas públicas y eleven el potencial de crecimiento.

## EL MERCADO SE ADELANTÓ

Por ahora, donde el cambio de expectativas resulta más evidente es en los mercados financieros. El dólar ha llegado a negociarse por debajo de $3.200, mientras los TES han registrado fuertes valorizaciones y los inversionistas extranjeros han aumentado su interés por los activos colombianos.

Ernesto Revilla, economista jefe para América Latina de Citi, considera que el giro hacia gobiernos más favorables al mercado en Colombia y otros países de la región mejoró la percepción de los inversionistas, pero advierte que ganar las elecciones fue apenas el primer paso. Ahora será necesario convertir ese cambio político en reformas y resultados.

En un reciente Space de Forbes Colombia, Jackeline Piraján, economista principal de DaviBank, y Felipe Campos, gerente de Estrategia de Inversión de Alianza Valores y Fiduciaria, coincidieron en que los mercados están otorgando un voto de confianza al próximo gobierno. Pero buena parte del movimiento sigue sustentado en expectativas.

Campos considera que, si se materializan los anuncios de disciplina fiscal, reducción del gasto y reformas económicas, el dólar podría acercarse incluso a $2.800. Piraján advierte, en cambio, que la apreciación del peso responde principalmente al canal financiero y no todavía a un cambio estructural de los fundamentos de la economía.

Esa diferencia será determinante. Una cosa es que los inversionistas compren TES y pesos anticipando un giro económico; otra, que las empresas comprometan capital durante años en nuevas plantas, proyectos y capacidad productiva.



FOTOS: © ACERVO CITI, © ACERVO DAVIBANK, © ACERVO CARF



Revistas.PeruRadio.net.pe

## LA PRUEBA FISCAL

Para dar ese salto, el nuevo gobierno tendrá que enfrentar el problema que atraviesa prácticamente todas las perspectivas sobre Colombia: las finanzas públicas.

Juan Carlos Ramírez, presidente del Comité Autónomo de la Regla Fiscal (CARF), ha advertido que la próxima administración deberá actuar tanto sobre el gasto como sobre los ingresos. El desbalance no responde únicamente a un recaudo insuficiente: también refleja el crecimiento del gasto primario, la sobreestimación de ingresos en ejercicios presupuestales anteriores y nuevas obligaciones que reducen el margen de maniobra.

A ello se suman reservas presupuestales y presiones en salud y pensiones, además de las implicaciones fiscales de la ley de competencias del Sistema General de Participaciones.

Ramírez también identifica un deterioro menos visible, pero relevante para los mercados: la pérdida de consistencia de los instrumentos de planeación fiscal. Durante el último año, las proyecciones del Marco Fiscal de Mediano Plazo fueron modificadas poco después en el proyecto de presupuesto y nuevamente en el Plan Financiero.

"Esos instrumentos de planeación fiscal que venían siendo bastante consistentes entre ellos sí perdieron consistencia", señaló. Recuperar esa credibilidad será fundamental para reducir el costo de la deuda y reconstruir el margen de acción del Estado.

El problema es que ordenar las cuentas puede tener un costo inmediato. Munir Jalil, economista jefe para la Región Andina de BTG Pactual, proyecta que Colombia crecerá apenas 1,6% en 2027, frente a 2,3% previsto para 2026, precisamente por el ajuste fiscal que anticipa para el comienzo del próximo gobierno.

BTG contempla una combinación que podría incluir recortes de gasto cercanos a $30 billones, medidas para mejorar el manejo de la deuda, mayor actividad minero-energética y eventualmente una reforma tributaria. Si el ajuste resulta creíble, considera que la economía podría acelerar nuevamente entre 2028 y 2030 gracias a mejores condiciones de inversión.

La paradoja es evidente: para sentar las bases de un crecimiento mayor, el nuevo gobierno podría tener que aceptar primero una desaceleración.

**LA RECUPERACIÓN SE APOYA MÁS EN EL CONSUMO QUE EN LA INVERSIÓN**

| Año | PIB (%) | Consumo final (%) | Formación bruta de capital fijo (%) |
|---|---|---|---|
| 2022 | 7,5 | 8 | 11,8 |
| 2023 | 0,6 | 1,1 | -8,9 |
| 2024 | 1,7 | 1,2 | 3 |
| 2025 | 2,6 | 4,2 | 1,3 |

Fuente: DANE - Cuentas Nacionales, enfoque del gasto (series encadenadas de volumen, año de referencia 2015)

## TASAS ALTAS, OTRO FRENO

La política fiscal tampoco actuará sola. De la Espriella recibirá una economía con inflación todavía lejos de la meta y una política monetaria que volvió a endurecerse.

Después de que el Banco de la República elevó en junio su tasa de intervención a 12%, la mayoría de los analistas consultados por ANIF esperaba un nuevo incremento en julio. Sorpresivamente la Junta se inclinó por mantenerla, aunque tres de sus miembros votaron por subirla a 12,5%.

Citi proyecta que la inflación cerrará 2026 en 6,2%, lo que completaría siete años consecutivos por fuera de la meta del Banco de la República. BTG también espera que la tasa suba más adelante a 12,5% y permanezca allí durante varios meses.

El costo del dinero constituye otro obstáculo para la recuperación de la inversión. Y plantea una combinación difícil para el nuevo gobierno: ajustar las finanzas públicas mientras empresas y hogares enfrentan tasas elevadas y la actividad económica pierde parte del impulso que hoy proporciona el gasto público.

El cambio político ya produjo una primera reacción. El peso se fortaleció, los TES se valorizaron, el riesgo país disminuyó y CAF puso sobre la mesa US$9.000 millones para los próximos cuatro años. Pero las expectativas tienen fecha de vencimiento.

De la Espriella les pidió a los empresarios que ayuden a reconstruir el país y prometió dejar de verlos como adversarios. La verdadera medida de esa nueva relación no estará solamente en el dólar, los TES o las primeras reacciones de los mercados. Estará en que las empresas vuelvan a ampliar plantas, desarrollar proyectos, contratar trabajadores y comprometer capital de largo plazo.

Convertir la confianza en inversión será una de las primeras pruebas económicas del nuevo gobierno. F

FOTO: © STR/EFE



Revistas.PeruRadio.net.pe

Forbes COLOMBIA

# 2026 FORO CARIBE

## CARIBE, SINÓNIMO DE PROGRESO

Regresamos a Barranquilla para celebrar que el Caribe se ha consolidado como hub logístico, de innovación industrial, minero-energético, comercial y de conexión para el centro del país y mercados internacionales.

Reuniremos a líderes empresariales, políticos, inversionistas, academia y expertos en un espacio de primer nivel para conocer las oportunidades de desarrollo y expansión de los negocios de la región.

No se quede por fuera de la conversación que marca un nuevo inicio para el Caribe.

## PRÓXIMO 26 DE AGOSTO EN BARRANQUILLA

Apoyan:

Bavaria · TECNOGLASS · Procaps 50 años · PETROMIL

Revistas.PeruRadio.net.pe

Por **Narciso De la Hoz G.**

# LA APUESTA POR CRECER MÁS

**EL NUEVO GOBIERNO SE PROPONE ACELERAR EL CRECIMIENTO ECONÓMICO, PERO LOGRARLO DEPENDERÁ DE MUCHO MÁS QUE RECUPERAR LA INVERSIÓN. EL DESAFÍO SERÁ REMOVER LOS OBSTÁCULOS QUE AÚN FRENAN LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD DEL PAÍS.**

**ANA FERNANDA MAIGUASHCA**
Presidenta del Consejo Privado de Competitividad

**JUAN RICARDO ORTEGA**
Presidente del Grupo Energía Bogotá

**NATALIA GUTIÉRREZ**
Presidenta del Consejo Gremial Nacional

Crecer más rápido será una de las principales apuestas del gobierno de Abelardo de la Espriella. Su propuesta económica plantea una senda de expansión de entre 3% y 7% anual y la aspiración de alcanzar el extremo superior de ese rango hacia el tercer año de mandato. Es una meta ambiciosa para un país que, salvo el rebote excepcional posterior a la pandemia, lleva años sin sostener tasas elevadas de crecimiento.

La magnitud de la apuesta obliga a mirar más allá de la cifra. Colombia puede recuperar la confianza de los inversionistas, mejorar su percepción de riesgo y atraer capital, pero nada de eso garantiza por sí solo que la economía produzca más, aumente sus exportaciones o genere empleos de mayor calidad. El siguiente paso será lograr que esa inversión encuentre las condiciones necesarias para convertirse en nuevas empresas, proyectos productivos, infraestructura y ganancias de productividad.

Ahí está una de las mayores dificultades del país. Colombia no carece de diagnósticos sobre lo que necesita hacer; el problema ha sido convertirlos en decisiones y resultados. Esa es una de las conclusiones del Informe Nacional de Competitividad 2025-2026, elaborado por el Consejo Privado de Competitividad, que examina por qué el país suele quedar atrapado entre la resistencia al cambio, la búsqueda de soluciones perfectas y la incapacidad de asumir los costos de las reformas.

Ana Fernanda Maiguashca, presidenta del Consejo, sostiene que el exceso de perfección se ha convertido muchas veces en una forma de evasión. Colombia diseña modelos ideales, abre discusiones interminables y posterga soluciones parciales que podrían producir avances. El informe resume esa dificultad en tres trampas: los equilibrios imposibles, la pretensión de alcanzar la perfección antes de actuar y la resistencia a aceptar los costos políticos y económicos del cambio.

FOTOS: © DIANA REY MELO/ FORBES COLOMBIA, © ACERVO ENERGIA DE BOGOTA





Revistas.PeruRadio.net.pe

FOTO: © ACERVO GEB

Ese diagnóstico atraviesa buena parte de la agenda que recibirá el nuevo Gobierno. Elevar el crecimiento exigirá tomar decisiones sobre energía, seguridad, infraestructura, regulación, empleo y comercio exterior. Algunas implicarán concesiones entre intereses distintos y otras tendrán costos que deberán explicarse al país. Como advierte el Consejo, el desarrollo real no es gratuito.

La nueva administración ha señalado que el sector privado estará en el centro de su estrategia. Tras reunirse con más de 50 empresarios afiliados a la Cámara Colombo Americana, el vicepresidente electo, José Manuel Restrepo, aseguró que el Gobierno trabajará con compañías de todos los tamaños para reducir cargas regulatorias, impositivas y de costos, y facilitar su actividad.

"Es con inversión privada que el país va a lograr salir adelante", afirmó Restrepo. Según las cifras citadas durante el encuentro, las empresas estadounidenses establecidas en Colombia representan 37% de la inversión extranjera directa y hacen parte de un universo cercano a 1.000 compañías.

Pero para que esa inversión se traduzca en mayor capacidad productiva deberá superar obstáculos concretos. Uno de los más urgentes es la energía. El crecimiento de la demanda, los retrasos en proyectos de generación y transmisión, las dificultades para asignar puntos de conexión y la incertidumbre sobre el abastecimiento de gas han encendido las alertas del sector.

Juan Ricardo Ortega, presidente del Grupo Energía Bogotá, sostiene que Colombia todavía está a tiempo de evitar una crisis energética, pero la ventana para actuar se estrecha. A su juicio, el país deberá prepararse para sequías más severas, temperaturas más altas y un consumo creciente de electricidad. La respuesta no puede limitarse a construir plantas: también requiere acelerar redes de transmisión, garantizar el acceso transparente a las conexiones, fortalecer la infraestructura de gas y recuperar la confianza de los inversionistas.

El GEB entregó al presidente electo una hoja de ruta con diez medidas, entre ellas incorporar nueva energía firme, ampliar la capacidad de importación y transporte de gas natural, destrabar proyectos, modernizar la red de transmisión y fortalecer la institucionalidad y el gobierno corporativo de las empresas públicas.

Mauricio Ocampo, presidente de Terpel Sunex, sintetizó la urgencia con una frase: "Hoy la peor energía es la que no se tiene". Entre sus prioridades están resolver la asignación de puntos de conexión, cerrar la regulación para la autogeneración con almacenamiento, definir la remuneración de las baterías y acelerar las obras de transmisión. Sin energía suficiente, confiable y competitiva, la aspiración de crecer más rápido encontrará uno de sus primeros límites.





Revistas.PeruRadio.net.pe

La seguridad será otra de esas variables. Más allá del impacto humano del conflicto, la persistencia de economías ilegales y la presencia de grupos armados siguen elevando los costos de hacer empresa en buena parte del territorio. Extorsiones, bloqueos, dificultades logísticas y menor presencia institucional terminan afectando decisiones de inversión que rara vez aparecen en las estadísticas.

Un análisis del Centro de Estudios sobre Seguridad y Drogas de la Universidad de los Andes advierte que el deterioro de las condiciones de seguridad no solo limita la actividad económica en las regiones más afectadas, sino que también reduce la productividad, desincentiva proyectos de largo plazo y dificulta la integración de amplias zonas del país a las cadenas formales de producción. Para el nuevo Gobierno, recuperar el control territorial no será únicamente una política de seguridad: será también una política de crecimiento.

La competitividad constituye otro frente ineludible. El reciente incremento de los aranceles de Estados Unidos a una parte de las exportaciones colombianas recordó que el entorno internacional puede cambiar con rapidez y que las empresas necesitan ganar productividad para competir en mercados cada vez más exigentes. El reto no es solo vender más, sino producir mejor.

Esa es una de las prioridades que el Consejo Gremial Nacional puso sobre la mesa durante el proceso de empalme con el nuevo Gobierno. Su presidenta, Natalia Gutiérrez, afirma que recuperar el crecimiento exige una agenda que combine estabilidad jurídica y fiscal, seguridad, infraestructura, transición energética con criterios de confiabilidad y una regulación que facilite la inversión y el desarrollo empresarial. A su juicio, el crecimiento no dependerá de una única reforma, sino de la capacidad del Estado para generar condiciones que permitan a las empresas invertir, innovar, generar empleo y competir en los mercados internacionales.

El documento entregado por el Consejo Gremial recoge buena parte de esas prioridades y plantea una hoja de ruta para fortalecer la confianza de los inversionistas, simplificar la regulación, modernizar la infraestructura, mejorar la logística y convertir al sector privado en uno de los principales motores del crecimiento económico.

El desafío consiste en que esa agenda no quede reducida a un listado de buenas intenciones. Colombia acumula diagnósticos desde hace décadas. Los informes de competitividad, las recomendaciones de los organismos multilaterales y las propuestas del sector privado suelen coincidir en buena parte de las reformas necesarias. Sin embargo, la ejecución ha sido mucho más esquiva.

Por eso, Ana Fernanda Maiguashca insiste en que el país debe abandonar la idea de que solo existen soluciones perfectas. Esperar consensos absolutos o diseños ideales termina retrasando decisiones que, aun siendo imperfectas, permitirían avanzar.

"Lo perfecto es enemigo de lo bueno", resume una de las conclusiones del más reciente Informe Nacional de Competitividad.

Ese puede ser, en última instancia, el mayor reto del nuevo Gobierno. Recuperar la confianza de los mercados será un primer paso. Reactivar la inversión será el siguiente. Pero alcanzar tasas de crecimiento cercanas al 7% dependerá de algo mucho más complejo: que Colombia logre ejecutar las reformas pendientes, remover los cuellos de botella que frenan su productividad y construir acuerdos que sobrevivan al entusiasmo de los primeros meses de gobierno.

Porque crecer no será únicamente una cuestión de cifras. Será, sobre todo, una prueba de capacidad para convertir una ambición económica en resultados concretos. Ⓕ

## CINCO CONDICIONES PARA CRECER

Una síntesis de los factores que Colombia debe fortalecer para recuperar un crecimiento económico sostenido.

| Condición | ¿Por qué importa? |
|---|---|
| Ejecución | Convertir las políticas en resultados, reducir la incertidumbre y mejorar la capacidad del Estado para implementar reformas. |
| Energía | Garantizar un suministro confiable y acelerar las inversiones en generación y transmisión. |
| Infraestructura y logística | Reducir costos, mejorar la conectividad y facilitar el comercio. |
| Productividad | Impulsar la innovación, el capital humano y la adopción tecnológica para producir más y mejor. |
| Competitividad | Crear un entorno que favorezca la inversión, las exportaciones y el crecimiento empresarial. |

Fuente: Informe Nacional de Competitividad 2025-2026 del Consejo Privado de Competitividad.



Revistas.PeruRadio.net.pe

COLOMBIA

# Forbes

## LEERLA ES NEGOCIO

**Lee la edición digital en:**

**pasalapagina.com/forbes**

pasalapágina revistas

DISPONIBLE EN Google Play

Disponible en el App Store

(+571) 612 34 58 - Línea gratuita nacional 018000 423761 - servicioalcliente@pasalapagina.com

Revistas.PeruRadio.net.pe

Por **Narciso De la Hoz G.**

# EL PRÓXIMO TRAMO DE LA INFRAESTRUCTURA COLOMBIANA

**EL NUEVO GOBIERNO RECIBIÓ UNA APUESTA POR RECUPERAR LOS TRENES, GRANDES PROYECTOS EN MARCHA Y COMPROMISOS FISCALES POR AÑOS. AHORA DEBERÁ DEFINIR CÓMO COMBINAR RECURSOS PÚBLICOS, CONCESIONES Y CAPITAL PRIVADO PARA ACELERAR UNA INFRAESTRUCTURA QUE SIGUE REZAGADA.**

FOTOS: © ACERVO LA DORADA CHIRIGUANA

María Fernanda Rojas dejó el Ministerio de Transporte con una decisión que quisiera convertir en uno de los principales legados del gobierno de Gustavo Petro: haber vuelto a poner los trenes en el mapa de la infraestructura colombiana.

"Sin duda, para mí el resumen estaría en la reactivación de los trenes en Colombia", dijo Rojas a **Forbes Colombia** días antes de terminar el Gobierno. Su argumento va más allá de recuperar un medio de transporte que perdió protagonismo hace más de medio siglo. Para la exministra, el ferrocarril debe convertirse nuevamente en una herramienta para conectar los centros de producción con los puertos y reducir los costos de movilizar mercancías en un país que todavía tiene enormes problemas logísticos.

El símbolo de esa apuesta es La Dorada-Chiriguaná. Según Rojas, el crredor movilizó apenas 12.000 toneladas en 2021 y cerró 2025 con 1,15 millones, casi 100 veces más. En marzo comenzó allí la operación comercial de la APP con el primer tren de carga, que transportó 2.414 toneladas entre el Caribe y el interior del país.

El proyecto contempla inversiones por $3,4 billones para rehabilitar 522 kilómetros de vía férrea. Una vez alcance su operación plena, se espera que la capacidad de carga pase de 2,8 millones a 5,5 millones de toneladas anuales. Rojas sostiene que la apuesta debería trascender el cambio de administración: "Lo que pido es que no en este gobierno que viene, sino en los próximos 20 años al menos, se



Revistas.PeruRadio.net.pe

mantenga todo este ritmo de recuperación de los trenes".

La Dorada–Chiriguaná es apenas una pieza. Rojas asegura que dejó 12 proyectos ferroviarios en distintos niveles de maduración, con inversiones que en conjunto rondan los $20 billones. En la lista aparecen Regiotram de Occidente, el tren Zipaquirá–Bogotá, el corredor interoceánico, Villavicencio–Puerto Gaitán, Bogotá–Belencito y diferentes tramos del corredor férreo del Pacífico.

Esa es una de las apuestas que heredó el gobierno de Abelardo de la Espriella, que comenzó el 7 de agosto. Pero la infraestructura que recibió la nueva administración es mucho más compleja que la herencia ferroviaria. Hay proyectos en marcha, obras esperando decisiones, una inversión en infraestructura de transporte que perdió peso en la economía y compromisos fiscales asumidos por años. Sobre todo, hay una discusión que vuelve a cobrar fuerza: cuánto puede hacer el Estado y cuánto deberá depender del capital privado para construir lo que falta.

## EL COSTO DE ESTAR DESCONECTADOS

El problema de fondo no cambia con los gobiernos. Colombia sigue siendo un país costoso para transportar mercancías.

Según la Encuesta Nacional Logística de 2024, los costos logísticos equivalen al 15,6% de la facturación de las empresas, prácticamente el doble del 8% de referencia para los países de la OCDE. La consecuencia se refleja en la competitividad, especialmente para las empresas alejadas de los grandes centros de consumo y de los puertos.

Marcela Meléndez, directora ejecutiva de Fedesarrollo, considera que la infraestructura debe entenderse como una política de crecimiento. Un país que crece a tasas insuficientes para resolver muchos de sus problemas sociales necesita identificar las conexiones capaces de generar mayores ganancias de productividad.

**ELSA NOGUERA**
MINISTRA DE TRANSPORTE

**MARÍA FERNANDA ROJAS**,
EX MINISTRA

**JEAN PIERRE SERANI**
PRESIDENTE DE ODINSA

**NIDIA HERNÁNDEZ**
PRESIDENTE DE COLFECAR

El desafío es mayor porque la inversión ha perdido terreno. Un análisis conjunto de universidades y centros de pensamiento advierte que hace una década la inversión en infraestructura de transporte representaba alrededor del 3% del PIB y hoy apenas alcanza el 1%. Las instituciones firmantes también señalan rezagos en las concesiones 4G y dificultades para que la quinta generación despegue: 18 proyectos permanecen en preconstrucción, con inversiones por unos $49 billones todavía pendientes de materializarse.

El problema, por tanto, no es únicamente terminar las obras actuales. Es construir una nueva generación de proyectos en momentos en que las finanzas públicas dejan poco espacio para hacerlo.

## UNA CONCESIÓN DISTINTA

Popayán–El Estanquillo resume buena parte del modelo que Rojas quisiera dejar como referencia.

El proyecto fue adjudicado en marzo por $8,8 billones y contempla la intervención de 101 kilómetros, entre ellos 62,3 kilómetros de doble calzada, 14 túneles que suman 17,9 kilómetros y 115 nuevos puentes vehiculares. El contrato tendrá una duración de 25 años y se ejecutará bajo una APP.

La diferencia está en cómo se paga. El 97% del modelo financiero depende de vigencias futuras y solo 3% está asociado a peajes, una estructura diseñada para evitar que el costo de una de las mayores obras viales del país recaiga principalmente sobre los usuarios de una región con altos niveles de pobreza y afectada durante décadas por el conflicto.

"Claro que sí trabajamos con el sector privado", sostiene Rojas, quien rechaza que el Gobierno Petro haya abandonado las concesiones. "Ojalá ese modelo de Estanquillo–Popayán sea una nueva visión sobre concesiones".

Para el concesionario también existe una lógica financiera. ERG, la compañía de origen británico-turco que controla 90% de la estructura adjudicataria, calcula que la inversión total rondará entre US$1.800 millones y US$2.000 millones. Su director para Latinoamérica, Juan Jiménez, ha explicado que el proyecto combinará capital propio y créditos de bancos locales e internacionales y que los ingresos garantizados mediante vigencias futuras reducen la dependencia del tráfico vhicular y de los peajes.

El modelo resuelve un problema: permite desarrollar una obra de gran escala sin trasladar la mayor parte de su costo a los usuarios de la vía. Pero abre otro: buena parte de los recursos deberá salir de presupuestos futuros.

FOTOS: © ACERVO ELSA NOGUERA, © ACERVO MARIA FERNANDA ROJAS, © ACERVO ODINSA, © ACERVO COLFECAR





Revistas.PeruRadio.net.pe

## LA FACTURA QUE RECIBIÓ EL NUEVO GOBIERNO

Las vigencias futuras permiten comprometer recursos de presupuestos posteriores para financiar proyectos de largo plazo. El debate no está en el mecanismo, ampliamente utilizado en infraestructura, sino en la magnitud de los compromisos que deja cada administración.

Según Corficolombiana, las vigencias futuras autorizadas pasaron de $186 billones en 2025 a $255 billones en 2026, un aumento real de 37,1%, el mayor desde 2015. Solo en el último año se aprobaron $82 billones para nuevos proyectos de inversión, cerca del 40% de los cuales deberá pagarse durante los próximos cuatro años.

El Estanquillo–Popayán recibió la mayor autorización individual, con $19,8 billones durante la vida del proyecto, una cifra que incluye los compromisos de pago del contrato y no corresponde al costo de construcción de la carretera. Fue además la única APP entre más de 50 proyectos de inversión que recibieron nuevas vigencias futuras. En total, $43,5 billones de las nuevas autorizaciones fueron destinados al sector transporte.

El cambio refleja un mayor peso de la obra pública. Hasta 2022, las APP concentraban más del 60% de las vigencias futuras; en 2026, las excepcionales pasaron a representar 63% de las autorizaciones.

La factura se extenderá durante la nueva administración. Entre 2027 y 2030, el gobierno de De la Espriella deberá desembolsar en promedio $25,2 billones anuales por vigencias futuras, cerca de 1,2% del PIB cada año. Durante todo el cuatrienio anterior se aprobaron $197 billones y $51 billones deberán ser asumidos por el nuevo Gobierno, la mayor carga de este tipo que una administración haya dejado a su sucesora, según Corficolombiana.

A esos compromisos se suman las contingencias derivadas de concesiones que terminaron, fueron finalizadas anticipadamente o están próximas a revertirse.

Colfecar calcula que siete corredores que suman 1.424 kilómetros dejan indemnizaciones potenciales por $5,28 billones, concentradas principalmente en Antioquia–Bolívar, con $3,5 billones; Perimetral de Oriente, con $1,3 billones; y Cartagena–Barranquilla, con $480.000 millones.

## EL REGRESO DE LAS CONCESIONES

Ese punto de partida ayuda a entender una de las prioridades planteadas por Elsa Noguera, nueva ministra de Transporte: recuperar la confianza del capital privado.

Uno de los primeros escenarios donde esa orientación podría ponerse a prueba es el Eje Cafetero.

La concesión Autopistas del Café termina en febrero de 2027 y la administración Petro rechazó Conexión Centro, la iniciativa privada 5G de Odinsa que contemplaba inversiones cercanas a $7 billones para ampliar y modernizar corredores entre Armenia, Pereira y Manizales.

Noguera ha planteado que el nuevo Gobierno buscará una segunda fase de la concesión. Su argumento es que el Invías no dispone de los recursos necesarios para asumir adecuadamente el mantenimiento de un corredor estratégico para la economía y el turismo regional.

"Tenemos que garantizar que ese mantenimiento se siga haciendo y, desafortunadamente, no lo podemos hacer a través del Invías", afirmó antes de asumir el cargo.

Rojas tiene otra lectura. Defiende la reversión prevista al finalizar el contrato y reivindica las tarifas diferenciales establecidas para habitantes y actividades económicas locales. Recuerda que ese instrumento no es nuevo: 78 de los 143 peajes administrados por la ANI cuentan con algún esquema de tarifa diferencial.

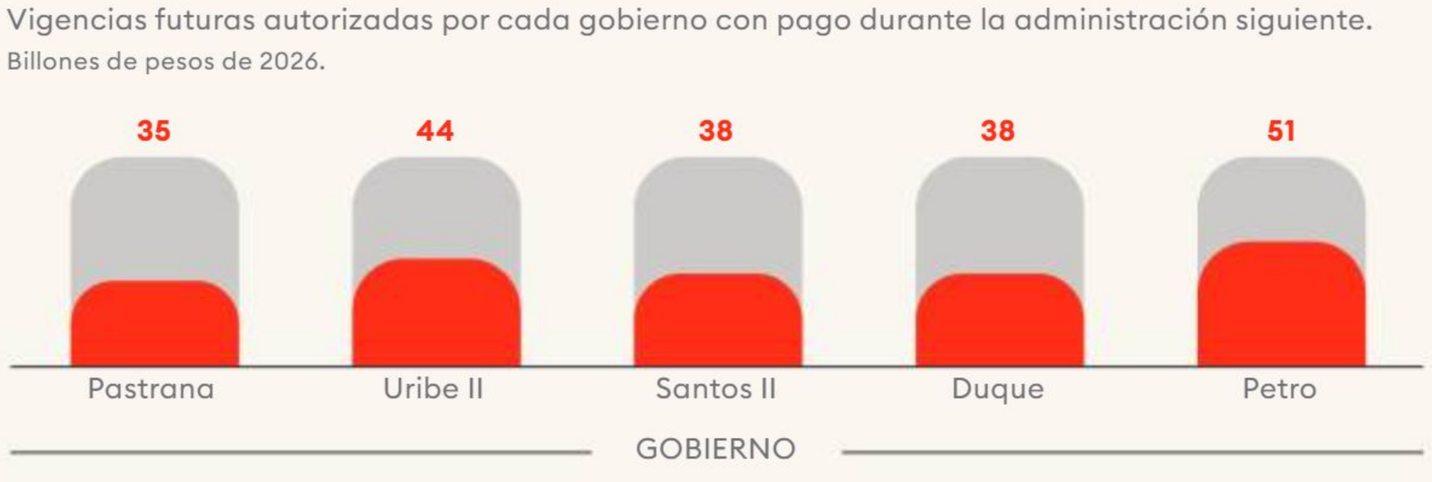
La exministra argumenta que en Autopistas del Café existían excedentes que permitían financiar el beneficio y que los peajes estaban afectando actividades como el turismo y la economía campesina.

Noguera coincide en que los peajes no pueden convertirse en una carga desproporcionada para las comunidades, pero discrepa sobre el mecanismo. Cualquier reducción, sostiene, debe tener previamente identificada una fuente de financiación para evitar que el menor recaudo termine sacrificando el mantenimiento de las vías.

La discusión revela que el debate no es simplemente peajes sí o peajes no, ni Estado contra privados. Es quién paga por construir y mantener

### VIGENCIAS FUTURAS QUE PAGA EL SIGUIENTE GOBIERNO

Vigencias futuras autorizadas por cada gobierno con pago durante la administración siguiente.
Billones de pesos de 2026.




Nota: Cifras expresadas en billones de pesos de 2026.

Fuente: Ministerio de Hacienda. Cálculos: Corficolombiana. Informe Semanal, 27 de julio de 2026.



Revistas.PeruRadio.net.pe

la infraestructura y cómo repartir ese costo entre usuarios, contribuyentes y capital privado.

## OBRAS LISTAS, DECISIONES PENDIENTES

El reto tampoco se reduce a conseguir dinero.

María Consuelo Araújo, presidenta de la Cámara Colombiana de la Infraestructura (CCI), advierte que varios proyectos estratégicos han estado detenidos por decisiones administrativas pese a contar con interés privado.

El gremio identifica iniciativas para ampliar El Dorado, el aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón, Cartagena y la infraestructura aeroportuaria de Antioquia. El problema, según Araújo, está en los tiempos que toman los procesos entre la ANI y la Aerocivil.

"Lo que necesitamos es avanzar en los trámites para que estas iniciativas privadas sean una realidad", ha dicho la dirigente, quien señala que proyectos como las ampliaciones de El Dorado y del aeropuerto del Valle acumulan prácticamente una década de discusiones.

Rojas también consideraba necesaria la ampliación de El Dorado y destacó las inversiones complementarias en movilidad y logística previstas en El Dorado Max. La coincidencia muestra que algunas de las decisiones que esperan a la nueva administración no parten de cero: existen proyectos estructurados que necesitan definiciones.

El desafío será decidir cuáles deben continuar, bajo qué modelo y con qué fuentes de financiación, en un escenario en el que una parte creciente de los recursos públicos futuros ya está comprometida.

## DE LOS TRENES A LAS VÍAS TERCIARIAS

La infraestructura que recibió el nuevo Gobierno tiene también una escala mucho más pequeña, pero no menos relevante.

Noguera ha señalado las vías terciarias como una prioridad para reducir los costos que enfrentan los productores agrícolas al llevar sus productos a los centros de acopio. Rojas, por su parte, defiende Caminos Comunitarios para la Paz, programa ejecutado con juntas de acción comunal.

La exministra asegura que cerca de $1 billón llegó efectivamente al Invías para estas intervenciones y sostiene que prácticamente todos esos recursos fueron ejecutados. Su respuesta a las críticas por el alcance del programa es que inicialmente se contemplaron recursos muy superiores que finalmente no fueron asignados: "No puedo ejecutar cinco porque nunca llegaron cinco".

Ese debate devuelve la infraestructura a su dimensión más básica. Un gran corredor férreo puede transformar la logística nacional, pero un tramo rural intransitable puede impedir que un agricultor lleve su cosecha al mercado.

Colombia necesita ambos. El gobierno de De la Espriella recibió trenes nuevamente transportando carga, grandes proyectos viales contratados, concesiones próximas a terminar y aeropuertos esperando decisiones.

También heredó compromisos fiscales por años, una inversión en infraestructura que perdió participación en el PIB y un Estado con recursos limitados.

Rojas pidió que los trenes sobrevivan al cambio de gobierno. Noguera llegó con la promesa de recuperar la confianza privada y darle un nuevo impulso a las concesiones. Entre ambas visiones existe más terreno común de lo que inicialmente parece: ninguna supone que el Estado pueda construirlo todo ni que el capital privado pueda resolver por sí solo las brechas del país.

La discusión que comienza no debería reducirse a trenes contra carreteras, obra pública contra concesiones o presupuesto contra peajes. El desafío será combinar esas herramientas para construir infraestructura con financiación sostenible, continuidad más allá de cada gobierno y capacidad para conectar territorios que todavía pagan demasiado por estar desconectados.

Ese es el próximo tramo. F



Revistas.PeruRadio.net.pe

Por **Joselin Cuartas Barrios**

# CAPACIDAD PARA INCLUIR



**DESDE LA REGULACIÓN LABORAL SE PROPONE ABRIR LAS PUERTAS A LA FORMALIDAD PARA LAS PERSONAS CON CONDICIÓN DE DISCAPACIDAD. EL RETO DEL LADO DE LAS EMPRESAS ESTÁ EN ASEGURAR QUE LOS PROCESOS DE ONBOARDING Y DE CULTURA ORGANIZACIONAL ESTÉN LISTOS PARA UNA INCLUSIÓN EFECTIVA.**

Las políticas de cuotas de inclusión han permitido que grupos poblaciones como las mujeres o minorías étnicas tengan acceso a oportunidades laborales con mejores condiciones y en la formalidad. Si bien el escenario ideal es tener procesos orgánicos de inclusión, está probado que las cuotas sirven para crear las posibilidades de empleabilidad que de otra manera no se generarían y desmontar los prejuicios alrededor de las poblaciones incluidas.

"Aunque la inclusión pueda comenzar como una obligación legal, en la práctica se convierte en una oportunidad para que las organizaciones amplíen su perspectiva y descubran talento que aporta valor, innovación, nuevas miradas y fortalece la diversidad de los equipos", destaca Eliana López, directora de Michael Page.

En Colombia, según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), la tasa global de participación de la población con condición de discapacidad fue de 20,6% en el trimestre móvil marzo y mayo 2026. La diferencia con la tasa de empleo de la población sin discapacidad (67,3%) asciende a 46,8 puntos porcentuales, lo que evidencia la brecha pendiente por cerrar.

Con ese propósito, Colombia avanza en la implementación de cuotas obligatorias de contratación para personas con discapacidad mediante la normativa laboral. La Ley 2466 de 2025, la última reforma laboral aprobada en el país, establece en el numeral 17 del artículo 15 nuevas condiciones para la inclusión laboral con enfoque en la discapacidad.

A partir del 25 de junio, las empresas entre 100 y 500 colaboradores deben vincular mínimo 2 personas con discapacidad por cada 100 trabajadores; para las empresas que superen los 500 colaboradores, la ley exige contratar una persona adicional por cada nuevo grupo de 100 trabajadores a partir del 501. En la práctica, explican desde el Consejo Colombiano de Seguridad, "una organización con 650 colaboradores, deberá contar con aproximadamente 11 personas con discapacidad en su nómina".

FOTO: © SOFIIASHUNKINA EN ENVATO



Revistas.PeruRadio.net.pe

## ¿LISTOS PARA LA INCLUSIÓN?

El verdadero desafío para las empresas está en sacar la norma del papel y reformar, de ser el caso, su estructura organizacional para darle la bienvenida a la fuerza laboral con condición de discapacidad y contribuir a cerrar la brecha de empleabilidad y formalidad.

Adelaida Portilla, directora jurídica de Adecco Colombia, ha sugerido que el asunto debe ser prioritario en la conversación de las empresas y que tienen que prepararse con tiempo para cumplir con las nuevas exigencias. "No se trata únicamente de cumplir una cuota de contratación, sino de revisar procesos, identificar oportunidades de inclusión, fortalecer el conocimiento normativo y desarrollar estrategias que permitan gestionar adecuadamente los riesgos y las oportunidades que trae este nuevo escenario laboral".

El primer riesgo que advierte el Consejo Colombiano de Seguridad es la clasificación de la condición de discapacidad, debido a que la ley específica que tiene que ser certificada y no confundirse con enfermedad laboral o pérdida de capacidad laboral, ya que esto no cuenta dentro de la cuota.

Para el marco de la ley, hay siete categorías reconocidas: física, intelectual, visual, auditiva, sordoceguera, psicosocial y múltiple. ¿Están las empresas preparadas para ello?

Los expertos de Humanity & Inclusion, que lideran procesos de inclusión social y laboral, indican que hay cuatro premisas fundamentales que deben orientar las políticas de inclusión: (i) que ley marca el piso y no el techo, por lo que lo ideal es ir más allá del minimo requerido par potenciar la fuerza laboral; (ii) las empresas tienen que generar ajustes razonables en los procesos de selección y en los equipos de trabajo; (iii) las políticas deben ser de la organización y no de las personas, para que sean sostenibles en el tiempo y (iv) en esa misma línea, es clave transformar profundamente la cultura organizacional para explotar el potencial inclusivo de la empresa.

"Quien lea la norma sólo como una cuota, cumplirá el número y perderá la oportunidad. Una empresa que incluye crece", agregan.

López, de Michael Page, agrega que es cuestión de asumir un compromiso empresarial, que trascienda los cambios más básicos para incorporar políticas profundas que se enraicen en la cultura organizacional.

"Esto implica preguntarnos si nuestros procesos, canales de comunicación, espacios de integración y dinámicas de trabajo realmente permiten que todas las personas participen en igualdad de condiciones. La inclusión no termina con la contratación; debe estar presente en toda la experiencia del colaborador, desde su incorporación hasta su desarrollo y crecimiento dentro de la organización", dice.

El fin último es cerrar una brecha de empleabilidad que impacta en la calidad de vida de las personas con discapacidad. Las sociedades y empresas crecen con procesos intencionales de inclusión. F

## RECOMENDACIONES

**Diagnostique la brecha de contratación** para conocer cuántas personas con discapacidad debe vincular según la normativa.

**Haga accesibles los procesos de selección,** eliminando barreras en convocatorias, entrevistas y pruebas.

**Implemente ajustes razonables** de acuerdo con las necesidades de cada persona, como adaptaciones tecnológicas, físicas o de horarios.

**Capacite a líderes y equipos** para eliminar prejuicios y promover una cultura de respeto e inclusión.

**Adapte los entornos laborales y el SG-SST,** garantizando condiciones de trabajo seguras, accesibles e inclusivas.

**Evalúe el perfil de cada cargo y de cada candidato** para asegurar una vinculación acorde con sus competencias y necesidades.

**Gestione oportunamente la documentación y los trámites requeridos** para cumplir con la normativa.

**Promueva la permanencia y el desarrollo profesional,** ofreciendo oportunidades de crecimiento y participación.

**Contrate por inclusión y talento, no solo por cumplir la ley,** evitando que la discapacidad se convierta en un requisito meramente formal.

**Mida los resultados,** haciendo seguimiento a indicadores como contratación, retención, clima laboral e impacto de las acciones implementadas.





Revistas.PeruRadio.net.pe

**América Latina avanzó** rápido, aunque de forma dispareja, en el acceso a servicios financieros. Transformar esa puerta de entrada en **un puente firme** hacia el crecimiento con equidad es el verdadero examen de la región.

# INCLUSIÓN A CRÉDITO

Por **ALFREDO CALVO**



Revistas.PeruRadio.net.pe

En la última década, América Latina ha logrado avances importantes en inclusión financiera, aunque de manera desigual. La tenencia del porcentaje de adultos que tienen una cuenta en banco, institución financiera o proveedor de dinero móvil en la región pasó del 39% en 2011 al 54% en 2017, y a cerca del 70% en 2024, según la base de datos "Global Findex 2025" del Banco Mundial. El dinero móvil, en paralelo, saltó del 22% al 37% entre 2021 y 2024. La expansión de cuentas digitales, pagos electrónicos, transferencias gubernamentales y billeteras digitales ha permitido que millones de personas se integren al circuito formal. Sin embargo, el verdadero reto apenas comienza. No basta con abrir cuentas; lo relevante es transformar ese acceso inicial en crédito sostenible que impulse micronegocios y mejore el nivel socioeconómico de las familias.

La tarea es compleja en una región marcada por ciclos económicos volátiles, porque las poblaciones de menores ingresos y las micro y pequeñas empresas suelen ser las más afectadas durante los procesos recesivos. Cuando los bancos expanden rápidamente el crédito hacia sectores históricamente desatendidos, los incumplimientos aumentan y se disparan los índices de morosidad. A esto se suman obstáculos estructurales, como la informalidad laboral, la falta de educación financiera, instituciones débiles y bajos ingresos. Además, muchos hogares y empresas (que aún están fuera del sector financiero) carecen de activos que puedan usar como garantía, lo que limita su acceso al financiamiento. En conjunto, estos factores restringen tanto la demanda como la oferta de servicios financieros.





Revistas.PeruRadio.net.pe

# UN BUEN INDICADOR PARA MEDIR LA PROFUNDIDAD FINANCIERA ES LA RELACIÓN ENTRE EL CRÉDITO DISPONIBLE PARA EL SECTOR PRIVADO Y EL PRODUCTO INTERNO BRUTO

Un buen indicador para medir la profundidad financiera es la relación entre el crédito disponible para el sector privado y el Producto Interno Bruto (PIB). En este terreno, América Latina muestra un rezago marcado frente a otros mercados emergentes: el crédito al sector privado apenas supera el 50% del PIB regional, frente a niveles entre 150% y 200% en Asia Oriental, y entre 85% y 90% en la Unión Europea. Superar esa distancia tendría efectos directos en el desarrollo y la equidad: mayor crecimiento económico, más resiliencia frente a la volatilidad y sociedades con oportunidades más balanceadas.

Por lo tanto, la banca de desarrollo juega un papel clave en este proceso, porque, a través de esquemas de garantías y mecanismos de apoyo, puede reducir el riesgo para las instituciones financieras y facilitar el crédito a quienes han quedado al margen. Más que discutir si los bancos "quieren" o "no quieren" prestar, el desafío es aprovechar la tecnología, los pagos digitales, los datos transaccionales y las experiencias exitosas de otros mercados emergentes para ampliar el acceso sostenible al crédito y promover un crecimiento más sólido y equitativo en América Latina.

## LECCIONES DE INDIA: CLAVES PARA ACELERAR LA INCLUSIÓN FINANCIERA REGIONAL

"La experiencia de India muestra que la inclusión financiera masiva es posible cuando se combina innovación tecnológica, identidad digital y voluntad política", señala Cynthia Cohen Freue, experta en gestión de riesgos y socia-directora en Credit Insights Advisory. "Para América Latina, donde persisten brechas de acceso y retos estructurales, este modelo ofrece aprendizajes valiosos: simplificar los requisitos de apertura de cuentas, aprovechar la penetración móvil y utilizar la infraestructura financiera para canalizar políticas públicas de manera más transparente y eficiente", agrega. Adaptar estas prácticas al contexto regional aceleraría la integración económica, convirtiendo la inclusión financiera en un motor de desarrollo con equidad.

En este contexto, India es uno de los casos más emblemáticos de inclusión financiera masiva para tener en cuenta. Durante décadas, millones de personas (especialmente en zonas rurales y de bajos ingresos) quedaron fuera del sistema financiero por falta de documentos, distancia a sucursales y altos costos. "Todo cambió en 2014, cuando el gobierno lanzó el programa Pradhan Mantri Jan Dhan Yojana, cuyo objetivo era que cada familia tuviera al menos una cuenta bancaria", explica la experta. "Se simplificaron requisitos, se eliminaron costos mínimos y se desplegaron campañas masivas de bancarización", cuenta.

Cohen Freue añade que "el modelo se apoyó en una arquitectura que considera cuentas bancarias, identidad digital biométrica y telefonía móvil. Esto otorgó una identidad digital única a más de 1,000 millones de personas, mientras que la expansión de teléfonos móviles y el sistema de pagos instantáneos (UPI, por sus siglas en inglés) transformaron la manera de enviar dinero y realizar pagos cotidianos", dice. "Pero el gran punto de inflexión llegó cuando el gobierno comenzó a usar esta infraestructura para canalizar subsidios, pensiones y salarios públicos directamente en cuentas vinculadas a la identidad digital". Esto generó incentivos concretos para que millones de personas utilizaran el sistema financiero.

"Aunque hubo desafíos (conectividad, educación financiera, privacidad y ciberseguridad), el impacto fue transformador: Desde 2014 se han abierto más de 500 millones de cuentas bancarias, y UPI convirtió a India en uno de los mercados de pagos digitales más grandes del mundo", explica Cohen Freue. "La combinación de identidad digital, pagos instantáneos y bancarización masiva redujo la dependencia del efectivo, formalizó parte de la economía y fortaleció el ecosistema fintech del país", puntualiza.

## TECNOLOGÍA Y DATOS: MOTORES DE LA PRÓXIMA ETAPA DE TRANSFORMACIÓN

Si bien el caso de India muestra cómo la identidad digital y los pagos instantáneos pueden transformar la inclusión financiera, en América Latina el camino hacia la próxima etapa se perfila de modo distinto de lo que Cohen Freue plantea: "La clave no será únicamente abrir cuentas bancarias, sino aprovechar la enorme cantidad de datos digitales que millones de personas ya generan en su vida cotidiana". Estos registros (pagos móviles, transferencias, ventas en plataformas digitales) ofrecen una oportunidad inédita para construir modelos de crédito más inclusivos y conectados con la realidad económica de la región.

En la misma línea, subraya que "el futuro de la inclusión financiera en América Latina estará marcado por el uso de datos alternativos, más allá del



Revistas.PeruRadio.net.pe

historial crediticio o el empleo formal". Millones de personas generan huellas digitales de su actividad económica (pagos móviles, transferencias, ventas en *marketplaces*, recargas telefónicas y servicios digitales), aunque permanezcan fuera del sector financiero por falta de documentación. "Este nuevo enfoque abre la puerta para integrar a sectores informales que suelen evitar a los bancos tradicionales por costos, falta de información o temor a la formalidad, convirtiéndose en una oportunidad clave para ampliar la inclusión", agrega.

Sobre esa base, "la Inteligencia Artificial y los modelos alternativos de *scoring* permiten transformar esa información en indicadores útiles para evaluar capacidad de pago, estabilidad de ingresos y comportamiento financiero de personas y empresas excluidas del sector financiero", comenta Cohen Freue. "En Estados Unidos y Europa, fintechs y bancos digitales utilizan datos obtenidos vía *open banking* para construir perfiles crediticios más dinámicos y precisos. Este tipo de empresas analizan patrones de ingresos, hábitos de gasto y recurrencia de pagos para ofrecer productos adaptados al perfil real de cada usuario", señala.

"América Latina ya avanza en esta dirección", explica Cohen, y agrega que "Brasil es el caso más emblemático, con PIX, que aceleró la digitalización de pagos y permitió que millones de personas y pequeños comercios ingresaran al sistema formal". Por su parte, "México, Colombia, Chile y Perú también impulsan esquemas de *open finance*, mediante interoperabilidad y billeteras digitales que podrían ampliar significativamente la inclusión financiera a futuro", comenta la experta. A medida que más pagos y actividades se digitalicen, se generará un volumen mayor de información valiosa para modelos crediticios más inclusivos y eficientes. "El reto será equilibrar esta transformación con la protección de datos, la ciberseguridad y una gobernanza adecuada", concluye.

**ALFREDO CALVO**

Es especialista en calificaciones crediticias y sector financiero en América Latina. Ex Managing Director y líder del sector de instituciones financieras en la región en S&P Global Ratings por 18 años. Como conferencista internacional en foros especializados expone tendencias económicas y crediticias. En su día a día, busca aportar visión estratégica a diferentes Consejos de Administración.

## CONTRASTES EN LA REGIÓN: LOS QUE ACELERAN Y LOS QUE SE REZAGAN

En la carrera por la inclusión financiera en América Latina se distinguen tres pelotones: los que lideran ampliamente (Brasil y Chile), los que avanzan a un ritmo más pausado (México, Colombia, Panamá y Perú) y los que permanecen rezagados (Argentina, Centroamérica y República Dominicana). La fotografía del crédito al sector privado lo confirma: Chile bordea el 80% del PIB, y Brasil el 71%, mientras Colombia, México y Perú se mantienen entre el 35% y 40%, y Argentina apenas alcanza el 11%, según datos del Banco Mundial.

Brasil y Chile se han consolidado como referentes regionales. Brasil, con el sistema PIX, transformó la manera en que millones de personas y pequeños comercios realizan pagos y los integró pronto al circuito formal: la plataforma ya supera los 160 millones de usuarios, más del 90% de los adultos del país. Chile, destaca por la profundidad de su mercado financiero y la adopción temprana de esquemas de *open finance*, que afinan la evaluación del riesgo y amplían el acceso a servicios. Ambos países muestran cómo la combinación de innovación tecnológica, regulación flexible y ecosistemas fintech activos puede acelerar la integración económica y marcar el ritmo para el resto de la región.

México, Colombia, Panamá y Perú han dado pasos importantes hacia la digitalización financiera, aunque su avance es más gradual. Los dos primeros impulsan billeteras digitales y esquemas de interoperabilidad, pero la alta informalidad limita la penetración del crédito. Perú desarrolla iniciativas de *open finance*, aún con menor escala que los líderes regionales. Panamá, con una banca sólida y dolarizada, se posiciona como plaza financiera regional, aunque su ecosistema fintech avanza con menos dinamismo. En conjunto, estos países muestran progresos relevantes, pero todavía enfrentan barreras estructurales que frenan una inclusión masiva.

En contraste, algunos permanecen rezagados. Argentina, pese al dinamismo de sus fintechs, enfrenta una inestabilidad macroeconómica que limita la expansión de la inclusión financiera y desalienta la confianza en el sistema. En Centroamérica y República Dominicana, la dependencia de las remesas y la falta de infraestructura digital robusta han dejado amplios sectores sin acceso formal, con bajos niveles de bancarización y escasa penetración de pagos digitales. Estos casos reflejan vulnerabilidades estructurales que, de no atenderse, podrían ensanchar las distancias regionales.

La región avanza a ritmo dispar. Ahí está el riesgo: que el pulso de los líderes no arrastre al resto. El desafío no es sumar cuentas, sino que el acceso madure en crédito sostenible, el único que lo traduce en bienestar real y no en una promesa a medias. F





Revistas.PeruRadio.net.pe

# Ambición reconfigurada

Por **MARIEL FERNÁNDEZ CELIS**



Revistas.PeruRadio.net.pe

**En un entorno diseñado para recompensar la inmediatez,** la ambición a largo plazo deja de ser un tema de disciplina y se convierte en una batalla biológica. La nueva generación de emprendedores no falla por falta de carácter: lo hace porque su sistema de motivación está siendo reconfigurado en tiempo real por la **sobreestimulación digital.**

Durante décadas, el discurso empresarial ha girado en torno a una premisa aparentemente incuestionable: el éxito es una consecuencia directa de la disciplina. Quien persevera, ejecuta; y quien ejecuta, construye. Sin embargo, una nueva lectura (impulsada por avances en neurociencia y comportamiento humano) empieza a cuestionar esta lógica. Y es que la dificultad creciente para sostener proyectos a largo plazo no responde a falta de carácter o de ambición, sino a un entorno que está comenzando a alterar la biología misma del esfuerzo.

En el centro de esta transformación se encuentra la dopamina, un neurotransmisor fundamental en los sistemas de motivación del cerebro. A diferencia de la creencia popular, la dopamina no está asociada directamente con el placer, sino con la anticipación de recompensa. Es la molécula que impulsa la acción, que genera deseo y que permite sostener el esfuerzo cuando la gratificación es diferida. En otras palabras, es el motor invisible detrás de la ambición. El problema es que, en la actualidad, ese sistema está siendo constantemente estimulado.



Revistas.PeruRadio.net.pe

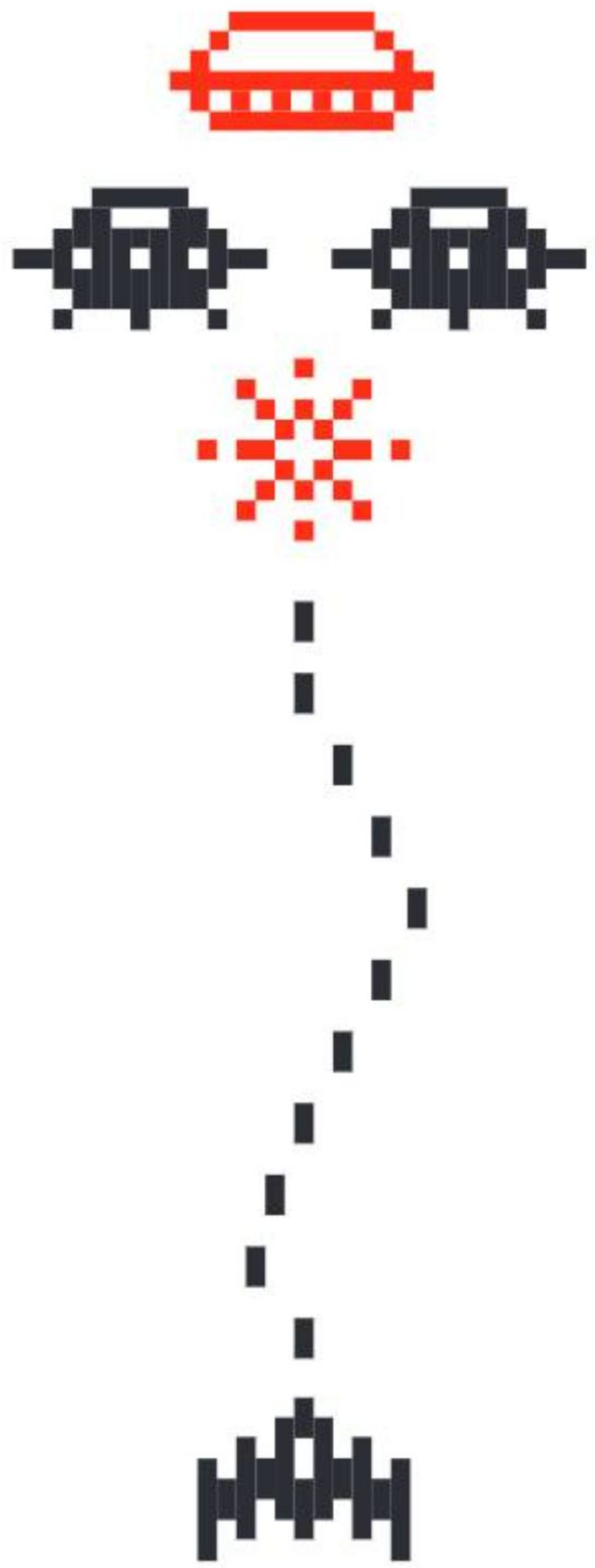
En este sentido, el ecosistema digital contemporáneo (redes sociales, contenido corto, notificaciones permanentes) ha introducido un flujo continuo de recompensas inmediatas y de bajo esfuerzo. Cada interacción, cada *swipe up* de pantalla, cada estímulo visual activa pequeños picos dopaminérgicos que, con el tiempo, modifican la sensibilidad del sistema como un todo.

Investigaciones en neurociencia conductual, desarrolladas en universidades como Stanford y UCLA, han documentado cómo la exposición repetida a recompensas rápidas altera los circuitos de motivación, reduciendo la respuesta del cerebro ante tareas que requieren mayor esfuerzo o una recompensa diferida. En síntesis: nos hemos acostumbrado a recibirlo todo casi de inmediato.

## EL CEREBRO Y LA VALORACIÓN DEL ESFUERZO

Este fenómeno ha sido ampliamente discutido en publicaciones como *Nature Neuroscience* y *Trends in Cognitive Sciences*, donde se señala que la sobreestimulación digital no sólo afecta la atención, sino también la forma en que el cerebro valora el esfuerzo. El resultado es una paradoja silenciosa: cuanto más estímulo inmediato recibe el cerebro, menor es su tolerancia al esfuerzo sostenido.

Esto redefine uno de los pilares del emprendimiento porque construir una empresa, desarrollar un producto o ejecutar una estrategia requiere procesos largos, inciertos y, muchas veces (casi todas), sin gratificación inmediata. Son actividades que dependen de la capacidad de sostener la motivación en ausencia de recompensa. Sin embargo, cuando el sistema dopaminérgico está condicionado a respuestas rápidas, estas tareas comienzan a percibirse como demandantes en exceso, incluso cuando sí hay una intención genuina de realizarlas.



En este sentido, el fenómeno ha empezado a ser observado con mayor claridad en nuevas generaciones de emprendedores y empresarios, donde las ideas abundan y el acceso a herramientas en realidad nunca ha sido tan amplio (el emprendedor siempre ha tenido que idear nuevas). En este momento, la dificultad consiste en sostener la ejecución, ya que el inicio es inmediato, pero la continuidad se vuelve el verdadero desafío. En ese instante, la narrativa tradicional lo interpreta como falta de disciplina, pero la evidencia sugiere otra cosa.

Investigaciones en comportamiento y psicología cognitiva, como las difundidas por la *Harvard Business Review*, han señalado que la capacidad de retrasar la gratificación es uno de los predictores más sólidos del desempeño a largo plazo. Sin embargo, también advierten que esta capacidad puede deteriorarse en entornos de alta estimulación y recompensas inmediatas. Es decir, no es únicamente una habilidad individual, sino una función influida por el contexto.

A esto se suma un factor muy interesante: la economía de la atención. De acuerdo con reportes del "Microsoft Work Trend Index", los profesionales del conocimiento enfrentan interrupciones constantes a lo largo del día, lo que fragmenta el enfoque y aumenta la carga cognitiva. Esta fragmentación no sólo impacta la productividad, sino que refuerza la preferencia del cerebro por estímulos cortos y gratificaciones rápidas, debilitando aun más la capacidad de sostener tareas complejas, y tiene implicaciones profundas para el mundo empresarial.

**No se trata sólo de gestionar el tiempo o las tareas, sino de entender la manera en que el entorno está moldeando la capacidad de sostener el esfuerzo**



Revistas.PeruRadio.net.pe

## DEGRADACIÓN DE LA MOTIVACIÓN: EL RIESGO ESTRUCTURAL

En un entorno donde la ventaja competitiva depende de la ejecución sostenida, más que de la génesis y del proceso de formación de las ideas, la degradación de la motivación a largo plazo se convierte en un riesgo estructural. Es por ello, que equipos con alta exposición a estímulos digitales pueden mostrar menor capacidad de enfoque profundo, mayor impulsividad en la toma de decisiones y una tendencia a priorizar resultados inmediatos sobre estrategias de largo plazo.

Asimismo, estudios del Massachusetts Institute of Technology sobre comportamiento y toma de decisiones han evidenciado cómo la sobrecarga de estímulos puede empujar a los individuos a hacer elecciones más rápidas, pero menos óptimas. La crisis de la dopamina es, por tanto, un fenómeno sistémico.

Además, introduce una nueva variable en la conversación sobre productividad porque, durante años, el enfoque se ha puesto en optimizar procesos, herramientas y estructuras organizacionales y, en la actualidad, comienza a ser evidente que el verdadero cuello de botella puede estar en la propia biología del comportamiento humano. No se trata sólo de gestionar el tiempo o las tareas, sino de entender la manera en que el entorno está moldeando la capacidad de sostener el esfuerzo.

Frente a este escenario, algunas organizaciones y líderes están comenzando a replantear sus dinámicas. En mercados más avanzados, análisis de consultoras como McKinsey & Company han destacado la importancia de proteger el enfoque profundo como una ventaja competitiva, sugiriendo rediseñar entornos laborales que reduzcan interrupciones y mejoren la calidad del pensamiento estratégico.

A nivel individual, la conversación también comienza a cambiar, ya que la disciplina deja de entenderse como fuerza de voluntad pura y se redefine como diseño de entorno. Reducir la exposición a estímulos de recompensa inmediata, estructurar periodos de concentración prolongada y reentrenar la tolerancia al esfuerzo (y a la falla que invariablemente la acompaña) se convierten en prácticas clave para sostener la ambición en el tiempo.

**En un entorno donde la ventaja competitiva depende de la ejecución sostenida, más que de la génesis y del proceso de la formación de ideas, la degradación de la motivación a largo plazo se convierte en un riesgo estructural**

**Mariel Fernández Celis**
Es inversionista en más de 12 empresas y cofundadora de Sesēn Company, una fábrica y marca de suplementos especializados, líder en el espacio de *wellness*. Fiel creyente de un modelo de negocio rentable, humano y con propósito, ha compartido su visión empresarial en distintos foros sobre liderazgo y emprendimiento, así como en diversas publicaciones impresas y *online*.

## AMÉRICA LATINA: EJECUCIÓN CON RECURSOS LIMITADOS

Este cambio es especialmente relevante en Latinoamérica, donde la adopción digital ha sido acelerada y el ecosistema emprendedor depende, en gran medida, de la capacidad de ejecutar a partir de recursos limitados. En este contexto, la diferencia entre una idea que se queda únicamente en intención y una que se convierte en una auténica empresa puede radicar menos en la motivación inicial y más en la capacidad neurológica de sostener el proceso. Es por ello que decimos que la ambición está siendo reconfigurada.

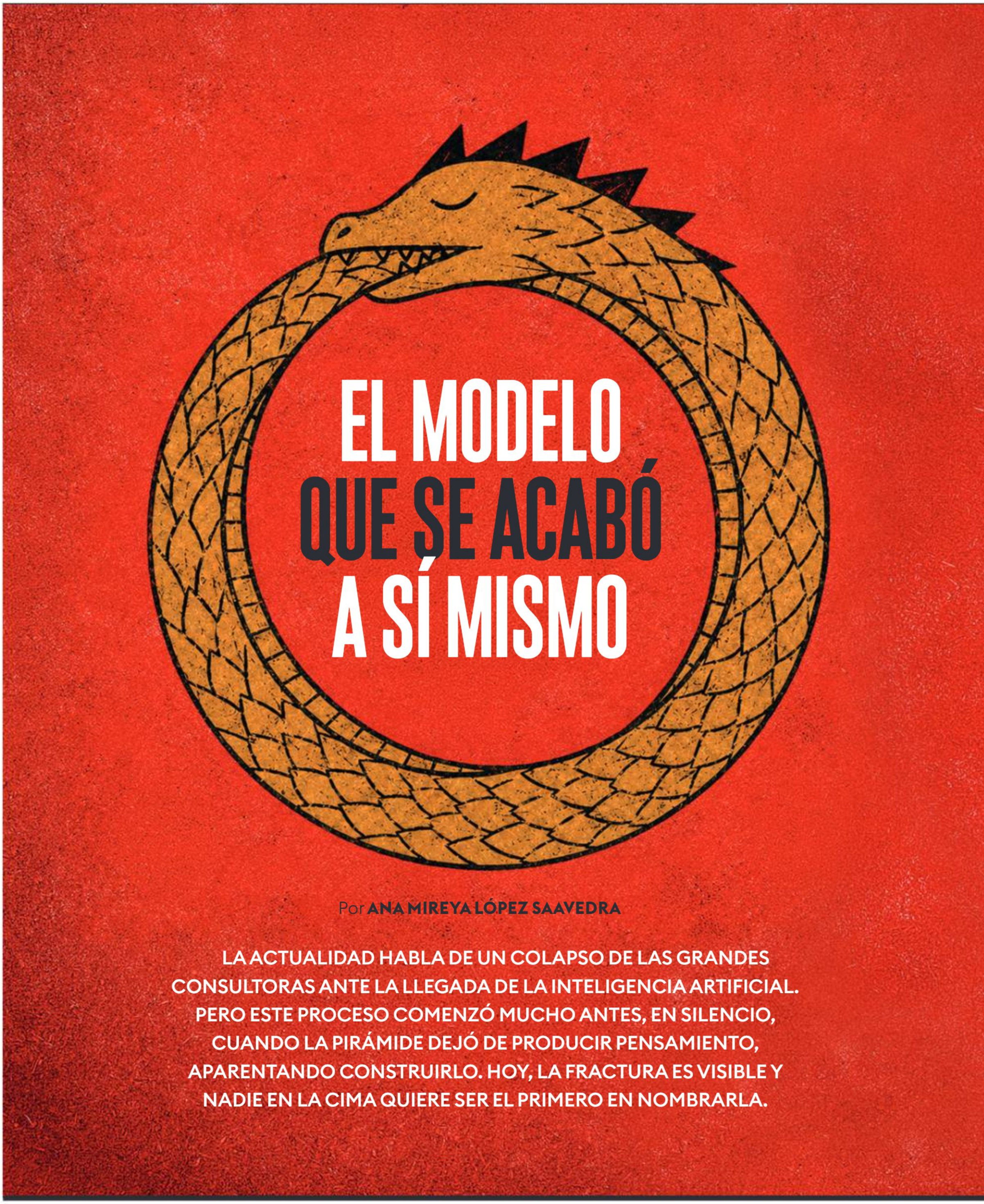
En un entorno donde la gratificación inmediata es la norma, el verdadero diferencial competitivo es la capacidad de sostener el esfuerzo cuando no hay estímulo inmediato. La idea no es volver a modelos de hiperexigencia ni romantizar el sacrificio, sino de entender que el cerebro opera bajo reglas biológicas que pueden ser fortalecidas o debilitadas según el contexto.

La crisis de la dopamina plantea una pregunta incómoda, pero necesaria para el mundo empresarial: ¿Cuántos proyectos fracasan realmente por falta de talento o estrategia y cuántos por una incapacidad creciente de sostener el esfuerzo?

En la economía actual, donde las ideas circulan con rapidez y la ejecución marca la diferencia, la verdadera ventaja será de quien sea capaz de proteger su motivación; porque, en un mundo diseñado para distraer, la capacidad de enfocarse se convierte en una forma de poder.



Revistas.PeruRadio.net.pe



# EL MODELO QUE SE ACABÓ A SÍ MISMO

Por **ANA MIREYA LÓPEZ SAAVEDRA**

**LA ACTUALIDAD HABLA DE UN COLAPSO DE LAS GRANDES CONSULTORAS ANTE LA LLEGADA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL. PERO ESTE PROCESO COMENZÓ MUCHO ANTES, EN SILENCIO, CUANDO LA PIRÁMIDE DEJÓ DE PRODUCIR PENSAMIENTO, APARENTANDO CONSTRUIRLO. HOY, LA FRACTURA ES VISIBLE Y NADIE EN LA CIMA QUIERE SER EL PRIMERO EN NOMBRARLA.**



Revistas.PeruRadio.net.pe

**El modelo clásico** de las grandes firmas de consultoría (una base masiva de analistas junior supervisados por unos pocos socios) está llegando a su límite. No es una crisis de imagen ni de posicionamiento de marca: es una crisis de arquitectura.

El negocio que las Big 4 construyeron durante décadas sobre la asimetría entre los muchos que producen y los pocos que cobran, ya no resiste la presión simultánea de la automatización, la IA, el cambio generacional y la pérdida de confianza de sus propios clientes. El problema es que saberlo y actuar en consecuencia son dos cosas completamente distintas. En ese espacio entre el diagnóstico y la decisión es donde las instituciones mueren lentamente, con sus luces encendidas y sus *decks* circulando puntualmente.

No podemos dejar de decir que la pirámide tenía su propia elegancia: reclutaban a los mejores egresados de los principales programas de MBA del mundo, los ponían a trabajar jornadas que nadie sensato describiría como razonables y los exprimían con sueldos muy por debajo de la media. Los hacían producir análisis, *benchmarks* y recomendaciones que sus clientes (los CEO, los CFO, los consejos directivos) consumían como si fueran oxígeno. A cambio, los jóvenes recibían entrenamiento intenso, una marca en el CV que abría puertas, y la promesa implícita de que, si sobrevivían al proceso, un día serían socios.

Lo que se premiaba no era la originalidad, sino la velocidad de análisis, la tolerancia al estrés, la capacidad de sintetizar en una diapositiva lo que un cliente tardaba años en construir. Lo que se toleraba, con notable discreción, era el costo humano de esa máquina: la rotación altísima, los *burnouts* silenciados, las relaciones personales que se posponían hasta que ya no había nada que posponer... La eficiencia estaba en la asimetría y, durante décadas, funcionó.

**PETER DRUCKER ESCRIBIÓ, HACE TIEMPO, QUE LA MAYOR FUENTE DE INEFICIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS NO ERA LA FALTA DE TALENTO, SINO LA MALA ARQUITECTURA DE LAS TAREAS**



Revistas.PeruRadio.net.pe

Lo que producía resultados no era la cantidad de gente aplicada a un problema, sino la calidad del pensamiento asignado al problema correcto. Las consultoras construyeron imperios sobre la premisa opuesta: más analistas, más entregables, más horas facturables. La cantidad como *proxy* de calidad.

## UN ERROR QUE FUNCIONÓ BIEN DURANTE MUCHO TIEMPO

Esa fue la paradoja del modelo y también la definición más precisa de una trampa estratégica: lo que te llevó al éxito es exactamente lo que te impide ver el siguiente movimiento.

Luego llegó la IA y, con ella, el colapso silencioso del argumento económico que sostenía toda esa arquitectura.

La base de la pirámide (esos analistas Junior que pasaban noches armando modelos, cruzando bases de datos, construyendo *slides*) está siendo reemplazada por herramientas que hacen el mismo trabajo en minutos. No en teoría, sino en la práctica, ahora mismo. McKinsey lo sabe; Deloitte, también. Sus clientes también lo saben, y muchos ya están en esa conversación incómoda de renegociar *fees* que antes se justificaban por horas-hombre y que ya no existen de la misma manera.

No es una hipótesis futura: ya está ocurriendo. En 2025, PwC reconoció que había reducido precios en algunos servicios porque sus clientes empezaron a exigir una parte de las eficiencias creadas por la IA. Es decir: el mercado ya comenzó a descontar el valor de la vieja liturgia consultora. Cuando el cliente entiende que el trabajo se hace más rápido, deja de aceptar que se le cobre como si todavía estuviera financiando la lentitud. La penalización no siempre llega por la vía regulatoria; a menudo aparece antes, y donde más duele: en el *fee*.

En este sentido, un estudio del MIT sobre adopción de IA en servicios profesionales estima que entre el 40 y el 60% de las tareas que realizan consultores de nivel Junior son automatizables con tecnología disponible hoy. Goldman Sachs llegó a conclusiones parecidas sobre sus propios analistas de primer año. La base de la pirámide no desaparece de golpe, pero se adelgaza y, cuando eso ocurre, toda la lógica del modelo (esa elegante asimetría que lo hacía funcionar) empieza a perder coherencia interna.

En lo cotidiano, la fractura se ve así: un socio que factura a un cliente por un proyecto de tres meses y entrega un reporte que su propio equipo produjo, en parte, con herramientas de IA, sin decírselo a quien paga.

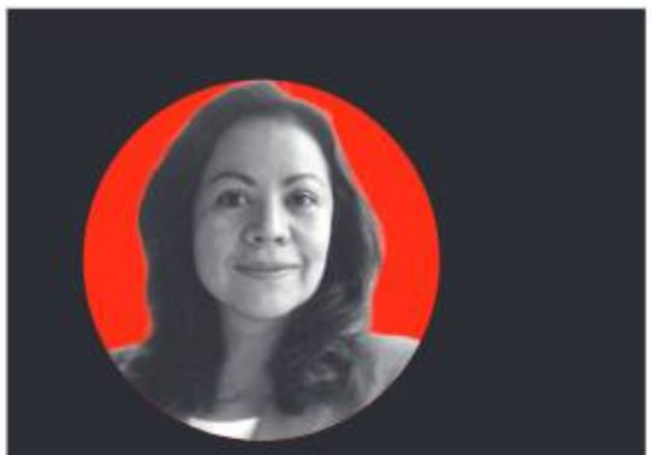
Problemas como éste ocurren todos los días, en paralelo, en decenas de proyectos alrededor del mundo. Nadie los nombra en las retrospectivas y son el subsuelo de un modelo que cruje, pero no termina de caer.

A veces, sin embargo, el subsuelo aflora. En Australia, según reveló el *Australian Financial Review*, Deloitte tuvo que devolver el último pago de un contrato público de 440,000 dólares australianos (más de 300,000 dólares de Estados Unidos) después de entregar al Departamento de Empleo y Relaciones Laborales un informe con aparentes errores de IA generativa: una cita judicial inventada, referencias académicas inexistentes, autoridad simulada donde debía haber diligencia.

El defecto lo destapó Chris Rudge, investigador de Derecho de Salud y Bienestar, de la Universidad de Sídney, quien, al revisar el documento de 237 páginas, encontró más de una decena de referencias fabricadas. La versión corregida terminó admitiendo el uso de Azure OpenAI. Lo relevante no es sólo el error, sino el símbolo: una firma que, durante años, cobró por rigor, terminó reembolsando dinero porque no pudo garantizar la higiene mínima de sus fuentes.

## OTROS CASOS CON MULTAS Y DESPRESTIGIO

En KPMG Australia, según consignó también el *Australian Financial Review*, la ironía fue todavía más precisa. Un socio fue multado internamente con 10,000 dólares australianos (casi 7,000 dólares de Estados Unidos) por usar IA para hacer trampa en un curso interno sobre la nueva tecnología: subió el manual de referencia del propio curso a una herramienta de IA para responder una pregunta del examen. La firma reconoció, además, que otros 27 empleados de nivel gerencial o inferior



**Ana Mireya López Saavedra**

Líder formada en compañías que marcan el pulso del cambio tecnológico, como Microsoft, GE Healthcare y Dell Technologies, donde fue CFO en México y posteriormente Chief Customer Officer para Latam. En 2021 fundó Vectux Analytics, firma especializada en IA, *data governance* y analítica avanzada, con presencia regional en Latinoamérica. Egresada del MBA en IPADE y del programa de liderazgo Global W50 de The London School of Economics, combina pensamiento estratégico y sensibilidad social para impulsar la transformación digital con impacto. Es una voz reconocida en el ámbito académico: fue directora del programa de Business Intelligence en la Universidad Panamericana, socia de Data Science Institute y fundadora de Vectux Academy, que realiza programas de mentoría en analítica avanzada para ejecutivos.



Revistas.PeruRadio.net.pe

fueron detectados haciendo lo mismo en lo que va del ejercicio fiscal.

Cuando una organización adopta una tecnología más rápido de lo que rediseña sus reglas, la herramienta ya no es una ventaja: se vuelve una prueba de carácter y confianza que la institución reprueba ante a sus propios ojos.

Tanto Ernst & Young (EY) como PwC han enfrentado multas multimillonarias de la PCAOB (el regulador de auditoría de Estados Unidos) porque sus empleados compartieron respuestas de exámenes de capacitación mediante plataformas digitales, fallando los sistemas de detección automatizada de las firmas. En 2025, las filiales de los Países Bajos de PwC, Deloitte y EY fueron multadas con un total de 8.5 millones de dólares por fallas similares en la integridad de sus pruebas internas.

Es importante indicar que la mayoría de estas penalizaciones no ocurren porque la IA sea "mala", sino por el "factor humano": falta de revisión de los resultados generados o el uso de la IA para saltarse normas éticas profesionales.

Hay una imagen que lo resume mejor que cualquier informe sectorial. En 1975, un ingeniero de Kodak, llamado Steve Sasson, inventó la cámara digital. La empresa lo archivó, no porque no entendiera la tecnología (la había creado ella misma), sino porque entenderla implicaba aceptar que su modelo de negocio era, en esencia, finito. Kodak sabía, y precisamente porque sabía, no pudo actuar. La amenaza más letal para una institución exitosa no es la ignorancia, sino la claridad que llega demasiado tarde, o que llega a tiempo pero encuentra a quienes más tienen que perder en los asientos de decisión.

Con este telón de fondo, las grandes firmas de consultoría están en ese mismo punto. No todas, no al mismo ritmo, pero el patrón es reconocible: la institución funciona, la marca resiste, los socios cobran y, sin embargo, si te quedas en silencio en alguna de esas salas y prestas atención, puedes escuchar el sonido de algo que se está acabando sin que nadie lo diga en voz alta.

Lo más difícil en esta transición no es tecnológico, ni financiero: es político. Las firmas que necesitan cambiar están gobernadas por quienes más se beneficiaron del modelo antiguo. Pedirles que lo desmantelen es pedirles que firmen su propia obsolescencia; y eso, sin confianza genuina, sin visión compartida ni voluntad real, simplemente no ocurre.

## ¿DESAPARICIÓN O MUTACIÓN OBLIGADA?

Entonces, lo que viene no es la desaparición de la consultoría, sino su mutación obligada hacia algo que todavía no tiene nombre del todo claro: firmas más pequeñas, más especializadas, con estructuras de talento radicalmente distintas; consultores Senior que trabajan con herramientas que multiplican su capacidad sin necesitar ejércitos de Juniors debajo; modelos de relación con clientes más honestos sobre cómo se produce el conocimiento y cuánto vale realmente.

Pero la IA generativa no únicamente adelgaza la base de la pirámide, sino que también derriba una barrera que, durante años, protegió a las grandes firmas de casi cualquier competencia seria: el costo de parecer una consultora *top*. Antes, para disputarles un cliente, no bastaba con tener criterio, había que tener estructura: analistas, diseño, capacidad de producir reportes y presentaciones con la estética exacta de la legitimidad corporativa.

En la actualidad, esa barrera se está deshaciendo con una velocidad difícil de exagerar. Un operador con experiencia real dentro de una empresa, apoyado en herramientas de IA, puede producir, en días, análisis, hipótesis y materiales que antes requerían un pequeño ejército. Lo que se está democratizando no es nada más la productividad, sino la posibilidad de competir.

Hay, además, una pregunta que el mercado empieza a formularse con menos cortesía: por qué seguir pagando por la mirada de quienes nunca cargaron con la operación que pretenden rediseñar o mejorar. Durante demasiado tiempo, muchas consultoras vendieron soluciones concebidas desde afuera para problemas que únicamente se entienden, de verdad, desde adentro. El resultado fue familiar para cualquiera que haya tenido que implementar uno de esos proyectos: estrategias impecables en PowerPoint y torpes en la realidad; *roadmaps* elegantes que se detenían en el primer comité; transformaciones que ignoraban restricciones presupuestales, sistemas heredados, incentivos rotos y culturas internas que cualquier ejecutivo con experiencia habría identificado en una semana.

Por eso empieza a emerger otro tipo de consultoría, menos ceremoniosa y, posiblemente, más valiosa: la de quienes pasaron años dentro de una empresa, padecieron los cuellos de botella en primera persona y aprendieron que, entre una idea correcta y una solución implementable, hay un abismo político, operativo y humano.

Claro, ese conocimiento nunca manifestó el glamour de los grandes *decks*, pero ofrecía algo más importante: fricción con la realidad. Y, en una época donde la IA puede encargarse del análisis, la síntesis y hasta de la presentación, la experiencia situada deja de ser un atributo secundario y pasa a ser el núcleo del valor.

Por todo lo anterior, el modelo clásico de consultoría de las "Big" no va a morir debido a la falta de mercado; va a morir, si es que muere, por exceso de coherencia interna: está demasiado comprometido con lo que fue, como para imaginar con honestidad lo que debe ser: Y eso, en el fondo, no es un problema de estrategia, sino de carácter. Ⓕ





Revistas.PeruRadio.net.pe

**DESLIZAR EL DEDO POR LA PANTALLA POPULARIZÓ LAS APLICACIONES DE CITAS. AHORA, UNA NUEVA GENERACIÓN DE STARTUPS APUESTA A QUE LA PRÓXIMA GRAN PLATAFORMA DE SALIDAS SE PARECERÁ MENOS A UN SIMPLE FEED Y MÁS A UN COMPAÑERO PARA LIGAR.**

# EL PRECIO DEL ENCUENTRO

Por **SOFÍA CHIERCHIO**
y editada por **KATHARINE SCHWAB**

ILUSTRACIÓN: PHILIP SMITH, PARA FORBES



Revistas.PeruRadio.net.pe

**¿PAGARÍAS 15 DÓLARES** por una cita? Es el precio de un coctel, argumentan Celeste Amadon y Asher Allen, quienes abandonaron sus estudios en Stanford y fundaron Known, una empresa de aplicaciones de citas, convencidos de que los solteros de la Generación Z, frustrados y cansados de deslizar el dedo sin parar, están dispuestos a pagar.

Quienes se registran en Known sostienen, primero, una conversación con una IA; una experiencia de incorporación similar a una llamada telefónica, diseñada para animar a los usuarios a hablar con más naturalidad, en lugar de escribir respuestas en un formulario. A continuación, esta startup (con sede en San Francisco, California) presenta a los usuarios a una posible pareja a la vez. Si ambas personas aceptan, la aplicación utiliza agentes de IA para programar la primera cita y le cobra a cada una.

Quince dólares pueden parecer mucho para una sola cita, pero las suscripciones a Hinge pueden costar entre 30 y 50 dólares mensuales; y, las de Bumble, entre 40 y casi 100 dólares. Amadon y Allen creen que los incentivos son injustos, y piensan que las aplicaciones de citas sólo deberían generar ingresos cuando en verdad ayudan a la gente a conocerse directamente.

"Parece que la mayoría de las personas solteras que conocemos usan aplicaciones de citas, pero no están dispuestas a pagar por ellas porque todas se han dado cuenta de que son muy ineficaces", dice Amadon, de 22 años. "Usar una aplicación de citas que no te ayuda a conseguir citas... simplemente no sirve de nada. Te hace sentir mal contigo mismo y la gente no quiere pagar por algo que les haga sentir así". La tasa de inasistencia de la empresa es inferior al 1%, afirma.

Eurie Kim, quien es socia gerente de Forerunner Ventures y lideró una ronda de financiación de 9.7 millones de dólares (MDD) para Known en diciembre, afirma que el modelo de pago por fecha de la compañía corrige esa estructura de incentivos.

"En la cultura de las aplicaciones de pago, si encuentras pareja, dejas de ser cliente", afirma Kim. "Esa es la razón principal por la que las firmas ya establecidas no pueden simplemente cambiar su modelo. Tiene que ser una experiencia nueva que genere expectativas de comportamiento diferentes".

## ENCUENTROS REINVENTADOS

Durante años, las citas *online* prometieron más perfiles, más coincidencias y más relaciones, pero una nueva generación de jóvenes emprendedores está intentando reinventar un producto que se ha convertido en algo más que un simple algoritmo, optimizado para mantener a los usuarios buscando pareja, en lugar de ayudarlos a conectar con alguien.

Otra startup, la plataforma social 222, con sede en Nueva York, intenta reemplazar la función de deslizar el dedo por la pantalla con cenas grupales, donde se reúnen seis personas según su compatibilidad. En lugar de permitir que los usuarios exploren perfiles o deslicen el dedo para ver a desconocidos, 222 les pide que completen un cuestionario de personalidad y luego les envía un mensaje con una reserva para una reunión grupal a ciegas, generalmente compuesta por tres hombres y tres mujeres.

Aproximadamente una hora después de que comienza el evento, los asistentes reciben un mensaje de texto



Revistas.PeruRadio.net.pe

con una segunda ubicación donde pueden conocer a personas de otros grupos de 222 que estarán presentes esa noche. Después del evento, los usuarios indican con quién les gustaría volver a verse como amigos o para una cita, y 222 los pone en contacto.

Esta retroalimentación real también entrena el algoritmo de emparejamiento interno de 222, para decidir con quién presentarlos a continuación y si disfrutarían de una cena, unas copas o de alguna actividad, como bailar salsa.

## PROYECTO SERENDIPIA Y MÁS

"Si dejamos de tener interacciones sociales reales con la gente que nos rodea, ya sean nuestros vecinos, compañeros de trabajo o posibles parejas románticas, dejamos de ser humanos", afirma el director ejecutivo de 222, Keyan Kazemian, de 27 años. "Cuando estés en tu lecho de muerte, no pensarás: 'Qué feliz estoy de haber pasado tanto tiempo deslizando el dedo para ver todos esos TikToks interesantes'. Eso te parecerá insignificante".

Fundada en 2023 a partir del programa acelerador de Y Combinator, 222 comenzó siendo un proyecto de investigación, cuando Kazemian, el director de Operaciones, Danial Hashemi, y el director de Tecnología, Arman Roshannai, estudiaban en la USC y la UC Irvine. Lo llamaron "El Proyecto Serendipia", en referencia a los encuentros fortuitos que, según los fundadores, su generación había echado mucho de menos. La idea era comprobar si el aprendizaje automático predeciría la compatibilidad social sin ser excesivamente artificial o transaccional, dice Hashemi. Las primeras pruebas se hicieron en el jardín de Keyan: Los participantes completaron encuestas, compartieron pasta y vino y dieron su opinión sobre las conexiones que les interesaba explorar.

La Generación Z es ampliamente descrita como la más solitaria, a pesar de contar con más formas de comunicarse que nunca. Un estudio de Cigna, de 2025, reveló que el 67% de los jóvenes de la Generación Z reportaron sentirse solos, seguidos de cerca por los *millennials*, con un 65%. Al mismo tiempo, las aplicaciones basadas en deslizar perfiles, que definieron la última década, muestran signos de agotamiento: Match Group, propietaria de Tinder, Hinge, Match.com y OkCupid, ha visto caer el precio de sus acciones alrededor de un 8% en lo que va del año, mientras que Bumble reportó que sus ingresos del primer trimestre disminuyeron un 14%, hasta los 212 MDD, debido a una caída del 21% en el número de usuarios de pago con respecto al año anterior. La compañía también anunció que planea eliminar gradualmente su característica distintiva de deslizar perfiles.

Anteriormente, Kazemian había trabajado en Match.com, donde ayudó a desarrollar Dates, una función que animaba a las personas que mantenían conversaciones prometedoras

Los cofundadores Asher Allen y Celeste Amadon.
Foto: Known



Revistas.PeruRadio.net.pe

a conocerse en un espacio real. Sin embargo, Kazemian afirma haber encontrado una estadística que indicaba que más del 80% de los suscriptores de pago nunca habían conocido a nadie en persona. (Un portavoz de Match desmintió esta cifra, afirmando que no refleja los datos de la empresa y señalando que "más de la mitad de las relaciones de citas en línea en Estados Unidos el año pasado comenzaron en una aplicación de Match Group".)

## UN MODELO QUE NO "CIERRA"

El problema, según Kazemian, es que las aplicaciones de citas dominantes pueden seguir generando ingresos sin producir relaciones. En cambio, el modelo de negocio de 222 depende de que la gente salga. Los usuarios pagan 22.22 dólares al mes por acceso ilimitado a sus eventos, y 222 también cobra a locales, restaurantes y organizadores de eventos que ayudan a planificar o desarrollar sus experiencias. Para los locales, la propuesta es que 222 puede atraer grupos de jóvenes que ya buscan un lugar adonde ir y gastar dinero.

Actualmente, 222 cuenta con miles de usuarios que participan en sus experiencias cada semana en 17 mercados, siendo Nueva York el más grande. Hashemi afirma que ya genera millones en ingresos anuales y está cerca de alcanzar un flujo de caja positivo.

Mark Suster, socio general de Upfront Ventures, quien lideró la ronda de financiación Serie A de 222 por 10.1 MDD en diciembre, ve que la oportunidad se extiende más allá de las citas románticas, abarcando la falta de comunidad entre los jóvenes que se mudan a las grandes ciudades después de la universidad.

"No pararán hasta que estén convencidos de que son el mejor servicio con IA para ayudarte a hacer planes con amigos y fortalecer tus relaciones", afirma Suster. "Da la casualidad de que la necesidad de citas es más acuciante e inmediata. Es en lo que la gente invierte dinero desde el principio".

La startup Ditto, con sede en Berkeley, evita por completo el uso de la función de deslizar perfiles y, en cambio, busca que las citas se parezcan más a recibir un mensaje de texto de un amigo. Fundada en 2025 por Allen Wang y Eric Liu (quienes abandonaron sus estudios en Berkeley), y disponible sólo para estudiantes universitarios, Ditto inicia el contacto mediante mensajes de texto. Los interesados se registran con su correo electrónico universitario y completan un cuestionario. Todos los miércoles, Ditto envía un mensaje de texto a un posible contacto personalizado, con un breve perfil. Si el interés es mutuo, Ditto simplifica la organización de la cita enviando un enlace para coordinar los planes antes de fijar una hora y un lugar para conocerse.

"En verdad, quería hacer algo por mi generación", dice Wang, CEO de Ditto. "Queríamos recuperar ese aspecto presencial, dejar de lado el desplazamiento por las pantallas y el deslizar de dedo, para volver a las interacciones cara a cara: tomar café, dar un paseo hasta el mercado de agricultores y experimentar la conexión en persona".

## MERCADO DE PESOS PESADOS

Wang afirma que Ditto cuenta con aproximadamente 150,000 usuarios, en universidades como UC San Diego, Berkeley, UCLA, USC, Michigan y UT Austin. El servicio es gratuito actualmente, pero la empresa indica que los usuarios han manifestado que pagarían entre 15 y 20 dólares por cita. Ditto recaudó 9.2 MDD en febrero y asegura que su base de usuarios se ha quintuplicado desde que anunció la ronda de financiación. Dado que los estudiantes se dispersan para realizar prácticas durante las vacaciones de verano, la empresa está experimentando con la búsqueda de parejas por ciudad.

Estas startups están entrando en un mercado competitivo dominado por unos pocos actores con grandes recursos, que también están experimentando con experiencias de citas más tradicionales y asistidas por IA. El agente de IA de Bumble, "Bee", está diseñado para actuar como un compañero personalizado sugiriendo parejas y temas de conversación. Match Group ahora ofrece funciones como Tinder Events, que permite a los usuarios explorar actividades locales y ver qué otros solteros planean asistir. La función Date Ideas de Hinge sugiere planes para la primera cita, y su función Signals identifica a las personas que están muy comprometidas, indicando a sus contactos que están interesadas en formar una conexión significativa. (Quizá no sea intencional que la función revele quiénes de tus contactos anteriores siguen activos en la aplicación.)

## Y SIN EMBARGO... FUNCIONA

Algo está marchando bien: A pesar de la caída en el precio de sus acciones, Match Group tiene una capitalización de mercado de más de 9,000 MDD y reportó ingresos de 864 millones en el primer trimestre, un 4% más que el año anterior. Los registros de Tinder volvieron a crecer interanualmente en marzo, por primera vez en casi dos años, y Hinge registró un crecimiento de ingresos del 28% interanual.

Los fundadores de 222, Known y Ditto apuestan, sin embargo, a que la próxima gran plataforma de citas no vendrá de compañías que intenten adaptar aplicaciones antiguas a una nueva generación, sino de personas que entiendan por qué la Generación Z está en busca de algo nuevo.

"Quienes dirigen estas empresas se centran en optimizar las cifras, no en recrear esta hermosa experiencia de la vida real [que es el encuentro personal]", afirma Kazemian. "Alguien de esta generación que haya sentido la náusea y el cansancio de usar estos productos que prometen una relación será quien realmente va a solucionar esto". F





Revistas.PeruRadio.net.pe

# EL CISMA DEL COMPRADOR

## ¿QUIÉN ELIGE UN PRODUCTO

Y QUIÉN LO PAGA? YA PUEDEN SER DOS: UNA PERSONA Y EL AGENTE DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL QUE DECIDE EN SU NOMBRE, ATENTO A LOS DATOS VERIFICABLES, MÁS QUE AL RELATO DE UNA MARCA.

Revistas.PeruRadio.net.pe

En São Paulo, una clienta le pide unos audífonos a la *influencer* virtual Lu, de Magazine Luiza, a través de WhatsApp. Recibe una recomendación, paga con Pix y rastrea el envío sin salir nunca del chat. En Colombia, los algoritmos de Mercado Libre deciden, entre miles de Pymes que ha elegido, cuáles productos aparecen, en qué orden y a qué precio, antes de que ningún comprador mire nada. Lo que en los centros tecnológicos del norte se discute como un escenario por venir, en América Latina ya es rutina.

Estas escenas comparten algo que el comercio no había conocido en un siglo. Durante todo ese tiempo, elegir y comprar fueron un mismo acto realizado por una misma persona: quien deseaba un producto era quien lo pagaba. Esa unidad se partió. Ahora el comprador se desdobló en dos: un ser humano que conserva el gusto, la preferencia y la intención, y un agente de Inteligencia Artificial (IA) que ejecuta la transacción en su nombre. A esa fractura la llamamos "el Cisma del comprador".

Los dos lados deciden de modo diferente. Al ser humano lo persuaden el relato, la imagen y la confianza acumulada de una marca; al agente lo convence la verdad estructurada: precio, procedencia, disponibilidad y fiabilidad; lee los datos, no la campaña.

La consecuencia de esta situación incomoda a casi todas las empresas: lo que aprendieron a hacer (seducir a la persona en el momento de elegir) se vuelve invisible para el sistema que ahora elige en su lugar. La pregunta que organiza la próxima década del marketing ya no es si una marca es persuasiva, sino si es seleccionable. La mayoría todavía no sabe responderla.

## TRES FUERZAS QUE DESGARRAN EL COMERCIO

Entrando en detalle, el Cisma no es un fenómeno de superficie; lo empujan tres fuerzas estructurales. La primera es el consumo delegado: La recompra automática, la comparación y la selección están migrando de la atención humana a la ejecución agéntica.

La segunda es el surgimiento del portal de acceso algorítmico: El punto en el que un consumidor solía encontrarse con una marca queda reemplazado por una capa de agentes que decide qué se muestra. Rappi, presente en nueve países de la región, es un caso a la vista: el algoritmo otorga visibilidad a restaurantes, farmacias y tiendas, y la marca que no se optimiza para ese algoritmo es invisible para millones, al margen de su calidad o de su inversión en medios. Las marcas ya no compiten por la atención humana, sino por la selección en un estrato que el ser humano nunca ve, ni verá.

La consecuencia más profunda de esa puerta de acceso es una silenciosa inversión del poder. Durante un siglo, la marca fue dueña de la relación y alquilaba atención a los medios. En el comercio agéntico, el agente es dueño de la relación y alquila consideración a las marcas que superan su umbral. Una empresa puede ser excelente, confiable y querida por los humanos que fijan las preferencias y, aun así, nunca llegar al conjunto de opciones que el agente considera, porque ese umbral se mide con criterios que la marca ni ve ni controla. La respuesta no es marketing más ruidoso:

**LOS DOS LADOS DECIDEN DE MODO DIFERENTE. AL SER HUMANO LO PERSUADEN EL RELATO, LA IMAGEN Y LA CONFIANZA ACUMULADA DE UNA MARCA; AL AGENTE LO CONVENCE LA VERDAD ESTRUCTURADA: PRECIO, PROCEDENCIA, DISPONIBILIDAD Y FIABILIDAD; LEE LOS DATOS, NO LA CAMPAÑA**



Revistas.PeruRadio.net.pe

es hacerse legible para el guardián mucho antes de llegar a esa puerta.

La tercera fuerza es el colapso de la lógica de canales: De la omnicanalidad a la opticanalidad y luego al "solocanal", donde la marca interactúa con el cliente a través de una única interfaz algorítmica que a menudo no controla. El catálogo de WhatsApp y el chatbot que gestiona el pedido desde el primer mensaje hasta la entrega son ya el solocanal más extendido de la región. A todo esto lo llamamos a-Commerce, el entorno operativo de la próxima etapa.

## LOS TRES NUEVOS ALFABETOS

Por años, dos siglas organizaron el marketing: B2C, una empresa le vende a un consumidor; B2B, una empresa le vende a otra. Sobre ellas se construyó todo, de las 4P de McCarthy a la centralidad en el cliente de Kotler, y su núcleo sigue siendo válido. Lo que el Cisma agrega son tres configuraciones nuevas, que conviven en distintos segmentos y avanzan a velocidades diferentes.

La primera es B2A (empresa a agente), que aparece cuando una organización interactúa, no con un cliente humano sino con un agente de IA instruido según preferencias preestablecidas. Aquí ganar depende menos de la persuasión ante las personas que de la selección por sistemas que optimizan la claridad, la certeza y la facilidad de ejecución. Por eso, una nueva disciplina está desplazando a la que organizó los últimos 20 años del marketing digital: La Optimización para Motores de Búsqueda (SEO o Search Engine Optimization) enseñó a las marcas a ser encontradas por humanos que escriben consultas; la Optimización de la Intención del Agente (AIO, Agent Intent Optimization) es su sucesora, y busca que la marca sea comprendida y elegida por los sistemas que ahora deciden en nombre del ser humano. No es un refinamiento del SEO, sino una reorientación: de ganar atención a ganar un lugar en un conjunto de opciones que se decide fuera del alcance del usuario.

### DÓNDE TE ENCUENTRAS EN LA MATRIZ

PREPARACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

| | |
|---|---|
| **BRECHA DE CONOCIMIENTO Y ACCIÓN**<br>Reconoces el potencial de la IA, pero aún no lo has convertido en resultados tangibles | **CONFIGURADO PARA COMPETIR**<br>Tienes la estrategia, las capacidades y los procesos para escalar con IA y ganar |
| **TRAMPA DEL INCUMBENTE**<br>La complejidad, la inercia y el enfoque en el corto plazo te impiden moverte con la velocidad que exige la IA | **ILUSIÓN DE EFICIENCIA**<br>Has automatizado tareas, pero, sin una estrategia clara, arriesgas escalar la ineficiencia |

MADUREZ OPERATIVA DE IA

**UNA EMPRESA PUEDE SER EXCELENTE, CONFIABLE Y QUERIDA POR LOS HUMANOS QUE FIJAN LAS PREFERENCIAS Y, AUN ASÍ, NUNCA LLEGAR AL CONJUNTO DE OPCIONES QUE EL AGENTE CONSIDERA**

La segunda configuración es A2C (agente a consumidor), donde la empresa despliega IA para tratar con un consumidor humano a través de un estilista o *influencer* virtual, y el chatbot o el motor de recomendación. El comercio conversacional que resuelve la compra entera dentro de WhatsApp es A2C en su forma más visible. Nubank lleva el caso aun más lejos: 131 millones de clientes en Brasil, México y Colombia atendidos por interfaces casi enteramente agénticas, sin sucursales ni fuerzas de ventas. El riesgo es que un sistema A2C concentrado en cerrar la venta, sin atender a las dimensiones emocionales del vínculo, acelere las transacciones mientras mina la confianza.



Revistas.PeruRadio.net.pe

La tercera, A2A (agente a agente), ocurre cuando el sistema del comprador y el del vendedor cierran operaciones sin intervención humana significativa: La publicidad programática lleva años en esa lógica, y las plataformas donde los sistemas de compras hablan directamente con los de proveedores son la próxima frontera.

## POR QUÉ LA MAYORÍA NO ESTÁ PREPARADA

Si la mayoría todavía no sabe si es seleccionable, es porque la conversación en los directorios gira en torno a la pregunta equivocada: ¿Conviene adoptar las plataformas agénticas o resistirlas? O cuando la urgencia es de identidad: ¿Cuál es la razón de existir de una organización cuando la fricción desaparece? Históricamente prosperaron sobre tres ventajas: la asimetría de información, la agrupación por conveniencia y el vínculo emocional, y el comercio agéntico socava las tres.

La Matriz de Preparación Empresarial para la IA, desarrollada con Philip Kotler y Paolo Taticchi, ubica a las organizaciones según la madurez operativa de la IA y la preparación del modelo de negocio.

La posición más peligrosa es la Ilusión de Eficiencia: Empresas que invirtieron en operaciones basadas en IA sin preguntarse si el modelo que esas operaciones ejecutan sigue alineado con el mercado, porque la eficiencia a veces amplifica una dirección que puede no ser la válida.

El paso no será homogéneo en América Latina, donde casi la mitad de los trabajadores se desempeña en la economía informal (un 47,6%, según la OIT; datos de 2024), los agentes de IA necesitan datos estructurados e historiales verificables para funcionar, y los modelos anclados en la informalidad enfrentarán obstáculos que el marco global no contempla.

Para las marcas aspiracionales, el a-Commerce no pide permiso:

**Giuseppe Stigliano**

Se ha desempeñado como CEO de tres firmas internacionales de marketing, colaborando con más de 300 empresas a nivel global. Además, es profesor de Marketing, conferencista y asesor en innovación corporativa, liderazgo y marketing. Reconocido por Thinkers50 como uno de los principales líderes de pensamiento a nivel mundial, ha coescrito tres libros de negocios con Philip Kotler.

**Paul Accornero**

Ha sido director comercial global (Group CCO) del Grupo De'Longhi, liderando operaciones multimillonarias en más de 120 mercados. Es el arquitecto de The Shopper Schism y el primero en definir el *agentic commerce* como disciplina académica. Autor de *The Algorithmic Shopper* (St. Martin's Press, 2027), es profesor invitado en Harvard y ha escrito extensamente sobre el tema.

Si no se hacen legibles, terceros las describirán y recomendarán con un esquema ajeno, y esa pasividad equivale a entregar la narrativa. La salida se ordena en tres capas: una legible por agentes para el descubrimiento, una curada por humanos que proteja la formación del deseo y un agente transaccional que cierre la compra, una vez formado ese deseo.

**LA POSICIÓN MÁS PELIGROSA ES LA ILUSIÓN DE EFICIENCIA: EMPRESAS QUE INVIRTIERON EN OPERACIONES BASADAS EN IA SIN PREGUNTARSE SI EL MODELO QUE ESAS OPERACIONES EJECUTAN SIGUE ALINEADO CON EL MERCADO, PORQUE LA EFICIENCIA A VECES AMPLIFICA UNA DIRECCIÓN QUE PUEDE NO SER LA VÁLIDA**





Revistas.PeruRadio.net.pe

## TRES PRINCIPIOS RECTORES

Ser seleccionable se trabaja sobre tres principios. El primero es distinguir entre lo que la IA debe optimizar y lo que debe proteger: Para las categorías funcionales, la fricción es desperdicio; para las aspiracionales, la fricción es el mecanismo con que se construye el deseo. Una organización que no sepa responder esto segmento por segmento no sobrevivirá a la transición con su valor premium intacto.

El segundo es hacer que la diferenciación sea expresable en lenguaje de máquina. Cuatro propiedades deciden si un agente puede seleccionar a una marca: la Calidad del Dato, ¿la verdad sobre el producto es limpia, completa y consistente en cada fuente que un agente lee? La Descubribilidad, ¿puede un agente encontrarla e interpretarla, o es invisible para la capa que media la demanda? La Claridad Decisional, al compararla con alternativas, ¿encuentra una razón inequívoca para elegirla? Y la Fiabilidad de Entrega, porque el agente aprende de los resultados y va degradando lo que decepciona, ¿se cumple la promesa en la ejecución? En este sentido, una marca fuerte en persuasión humana pero débil en estas cuatro verá caer su cuota sin advertir jamás el momento en que la perdió.

El tercero es tratar la capa de agentes como un punto de contacto de marca, tan relevante como un escaparate o una conversación de ventas: La calidad de la información que los agentes portan sobre una empresa es una decisión de gestión de marca, no de tecnología de la información.

## EL PRIMER PASO

Por lo tanto, comprender el paso de B2B y B2C a B2A, A2C y A2A no consiste simplemente en adoptar una nueva terminología. Se trata de una reorganización

estructural de cómo se crea, se comunica y se captura valor. Las marcas que lo entiendan pronto no sólo sobrevivirán a la transición: ayudarán a definir cómo será el comercio al otro lado del Cisma.

Si una marca se encuentra ante esta disyuntiva, antes de hacer cualquier cosa, conviene sentar en la misma mesa a quienes representan las tres fuentes de ventaja en la nueva economía: el conocimiento del cliente, el control de los datos y la responsabilidad sobre los resultados del negocio. La conversación debería girar en torno a una única pregunta: ¿En qué partes del negocio el comprador ya no es necesariamente el cliente?

Responder a esta incógnita exigirá honestidad intelectual y la disposición a cuestionar supuestos profundamente arraigados. El costo de empezar es pequeño, pero el de esperar puede ser estructural.

Y, para cerrar, una pregunta para las empresas: ¿De qué lado del Cisma están construyendo? F



Revistas.PeruRadio.net.pe

# EL ESLABÓN PENDIENTE

Por
**FEDERICO SANDLER**

LA REGIÓN PRODUCE INGENIEROS, FUNDADORES Y PLATAFORMAS DE CONSUMO CAPACES DE DOMINAR MERCADOS ENTEROS. SIN EMBARGO, AL MADURAR, LA HISTORIA SE REPITE: SE VENDEN A UN GIGANTE GLOBAL O LLEGAN A NUEVA YORK EN BUSCA DE CAPITAL. EL TALENTO SIEMPRE ALCANZA SU DESTINO, PERO LO QUE TODAVÍA FALTA POR CONSTRUIR ES LA ÚLTIMA PIEZA DEL ROMPECABEZAS.



Revistas.PeruRadio.net.pe

Una aplicación de color morado se apagó para siempre en San Salvador el 10 de enero de 2023. La salvadoreña Hugo, una de las súper apps pioneras de Centroamérica, se despidió de su nombre en el país que la vio nacer. Para los miles de usuarios que la llamaban "la familia morada", fue el final de una historia local; y, para quien sabía leer los números, fue otra cosa: el cierre exitoso de un proyecto que un equipo salvadoreño había construido desde cero, hasta dominar seis países.

Pero Hugo no fracasó: fue comprada por la alemana Delivery Hero, que había acordado, en octubre de 2021, pagar 150 millones de dólares (MDD) por sus verticales de *delivery* e integrarlas en PedidosYa. La aplicación que, según la empresa, llegó a controlar cerca del 90% del mercado de última milla en varios de esos países hacia 2020, terminó convertida en un activo dentro de un conglomerado europeo.

La historia de Hugo no es una anécdota curiosa, sino el síntoma de un patrón que se repite en toda América Latina con regularidad: la región produce talento técnico y emprendedor de clase mundial. Construye empresas ambiciosas, capaces de ganar mercados enteros y, sin embargo, cuando esas firmas llegan al punto en que deberían transformarse en gigantes independientes, la mayoría termina vendida a un jugador global o forzada a buscar oxígeno en los mercados de capital del norte.

Entender qué es lo que causa ese patrón revela el verdadero activo de la región. Y la respuesta es más optimista de lo que parece.

## EL TALENTO NO ES LA PREGUNTA: ES LA RESPUESTA

Hay un prejuicio que desarmar: Durante años, se asumió que América Latina consumía tecnología pero no la producía, que el software de verdad se escribía en California.

Los números cuentan otra historia. Según estimaciones de Deloitte, hoy América Latina alberga un *pool* de alrededor de 2 millones de desarrolladores y produce cientos de miles de graduados en carreras técnicas cada año.

En el corredor de México a Centroamérica, el primero concentra más de medio millón, y Colombia, Chile, Costa Rica y República Dominicana aportan una base creciente que contratan empresas estadounidenses. De acuerdo con la consultora Alcor, el mercado regional de servicios tecnológicos para terceros pasó de 70,850 MDD en 2024, a una proyección de 126,300 millones hacia 2030.

No es sólo cantidad, sino calidad. Los fundadores de esta cantera no hicieron copias mediocres del primer mundo: en muchos casos, resolvieron problemas que esas empresas ni siquiera habían identificado.

El talento no es la variable que falta: es el insumo que sobra. La pregunta verdadera es por qué

Revistas.PeruRadio.net.pe

ese talento, tan abundante y capaz, rara vez logra construir gigantes que se queden en casa.

## TRES CAMINOS HACIA EL MISMO DESTINO

Hay tres compañías que ilustran el patrón, cada una por una vía distinta.

La primera es Hugo. Fundada en El Salvador en 2017, se expandió a seis países de Centroamérica y el Caribe. Según *Rest of World*, la publicación estadounidense sin fines de lucro que cubre noticias tecnológicas fuera de los países occidentales, Hugo llegó a registrar más de 14,000 repartidores y levantó en total poco más de 24 MDD de capital de riesgo, una fracción de las rondas de cientos de millones que sí consiguieron sus pares más grandes. Nunca alcanzó el estatus de unicornio: tocó techo al aceptar la oferta de Delivery Hero. Es el talento que construye algo real, pero no encuentra el camino para escalar solo.

La segunda es Cornershop. Nacida en Santiago de Chile en 2015, reinventó la compra de supermercado a domicilio. Uber adquirió cerca del 53% en 2020, en una operación anunciada el año anterior, y el 47% restante en 2021 por alrededor de 1,400 MDD, valuando la empresa en 3,000 millones. Cornershop se convirtió, así, en el primer unicornio del ecosistema chileno, y sus fundadores pasaron a dirigir una división global dentro de Uber. Es el talento que llega a destino por la vía del *exit* estratégico de primer nivel.

**LA REGIÓN DEJÓ DE SER CONSUMIDORA DE TECNOLOGÍA HACE TIEMPO. EL PROBLEMA YA NO ES PRODUCIR TALENTO DE CLASE MUNDIAL. EL PROBLEMA ES RETENER EL VALOR QUE ESE TALENTO CREA**

La tercera es Rappi. Fundada en Colombia en 2015, por Simón Borrero Sebastián Mejía y Felipe Villamarín, construyó un ecosistema que hoy opera en nueve países y supera los 35 millones de usuarios activos. En 2019 recibió 1,000 MDD de SoftBank, una de las más grandes inversiones tecnológicas en una empresa latinoamericana hasta ese momento. A diferencia de las otras dos, Rappi sigue siendo independiente. Según su cofundador Borrero, acumula varios trimestres consecutivos de rentabilidad y reinvierte el total de sus ganancias mientras prepara una salida a bolsa en Nueva York. Es el caso, mucho más raro, del talento que escala y se mantiene dueño de sí mismo.

Tres empresas, tres desenlaces. Y, por cada una, decenas de startups cerraron sin que las comprara nadie, sobre todo en la sequía de capital de 2022 y 2023. Pero las que sobrevivieron comparten algo incómodo: el capital que hizo posible la escala, o el *exit*, vino de afuera. SoftBank en Rappi. Uber en Cornershop. Delivery Hero como comprador final en Hugo. El talento era local, pero el combustible, casi siempre, fue importado.

## POR QUÉ ESTAS PLATAFORMAS TERMINAN EN MANOS GLOBALES

Cabe una aclaración: Es fácil leer este patrón como una debilidad latinoamericana, cuando es, en buena medida, la física misma del negocio.

Revistas.PeruRadio.net.pe

Las plataformas de consumo masivo, y el *delivery* en particular, son algunos de los negocios más despiadados. Requieren cantidades enormes de capital para subsidiar entregas y sostener años de pérdidas. Es un mercado donde el ganador se lleva casi todo y donde la escala global ofrece ventajas de costo que ningún jugador puramente local puede igualar. A eso se suma un riesgo: en varios países avanzan proyectos para reclasificar a los repartidores como empleados, lo que encarecería un modelo que vive de márgenes finos.

Esto no pasa sólo en América Latina. Postmates terminó dentro de Uber, la española Glovo fue absorbida por Delivery Hero, y Just Eat se quedó con Grubhub. Es una tendencia global, no un defecto regional.

Por eso, es un error leer la adquisición de Hugo como una derrota. Una empresa salvadoreña construyó, con ingeniería local, un activo por el que una de las grandes plataformas del mundo pagó 150 millones. Eso no es perder: es una prueba de capacidad. Pero también es una pista, porque, si el destino natural de estas plataformas es ser compradas por una compañía global, la pregunta ya no es por qué no escalan, sino otra: Cuando alcanzan su valor final, ¿quién se las queda?

## LA PIEZA QUE FALTA NO ES EL CAPITAL: ES LA SALIDA

Hay una tentación al analizar esto: concluir que a la región le falta capital.

**QUE UNA PLATAFORMA DE LATINOAMÉRICA TERMINE COMPRADA POR UN GIGANTE GLOBAL NO ES SEÑAL DE FRACASO, SINO DE QUE EL ACTIVO VALÍA LA PENA. LA PREGUNTA NO ES SI CREA VALOR, SINO DÓNDE QUEDA CUANDO SE REALIZA.**

La evidencia dice lo contrario y, para verlo, hace falta algo de contexto.

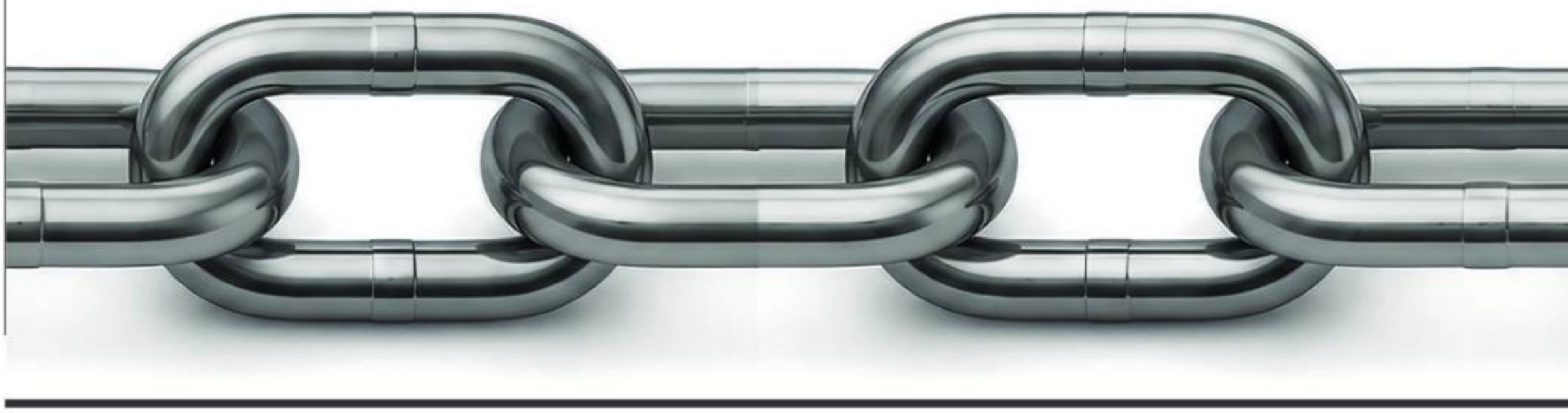
El capital de riesgo regional vivió una transformación radical en la última década. El caso más elocuente es Kaszek, principal fondo de capital de riesgo con sede en la región, fundado en 2011 por Hernán Kazah y Nicolás Szekasy, exejecutivos de Mercado Libre. Según la firma, Kaszek ha respaldado a más de 120 compañías que, en conjunto, levantaron más de 15,500 MDD y que, sólo en 2023, cerró cerca de 1,000 millones en nuevos fondos.

Hay que notarlo: el capital temprano y de crecimiento ya es local. Lo que todavía suele venir de afuera son los cheques gigantes de la última etapa, como los 1,000 millones de SoftBank en Rappi.

Más allá del capital, lo que falta es algo más estructural, que podríamos especificar en tres partes:

La primera es un mercado público de capitales regional. Cuando una firma latinoamericana madura quiere salir a bolsa, tiene pocas alternativas: debe ir a Nueva York, donde están la liquidez más profunda y las mejores valuaciones. Es una ventaja real, pero el mercado que fija el precio queda lejos de casa. Mercado Libre cotiza en el Nasdaq; Nubank, en la Bolsa de Nueva York, y Rappi planea lo mismo. No existe un mercado bursátil regional con la profundidad como para absorber salidas tecnológicas de gran escala.

La segunda es la ausencia de compradores estratégicos regionales





Revistas.PeruRadio.net.pe

de escala. Cuando una de estas plataformas llega al punto en que tiene sentido venderla, los únicos compradores con la billetera para hacerlo son globales: Uber, Delivery Hero o Amazon.

La excepción es Mercado Libre, único actor con balance para comprar a escala y quedarse con el valor en casa, pero todavía es uno solo.

La tercera es la fragmentación regional. América Latina no es un mercado único, sino una colección de países con monedas, regulaciones y sistemas de pago distintos. Escalar de un país a otro implica empezar de nuevo cada vez, y esa fricción encarece el crecimiento y favorece, una vez más, a quien tiene los bolsillos más profundos.

## EL VERDADERO PRODUCTO DE EXPORTACIÓN

Sin embargo, hay un giro que cambia por completo el tono de la historia. Aun cuando las empresas se venden y parte del valor migra, algo se queda y se multiplica: el talento.

Cada una dejó atrás una generación de operadores curtidos en compañías de clase mundial. Los fundadores de Cornershop no se retiraron: hoy conducen una operación global en Uber. Los equipos que Hugo formó en seis países trabajan en startups, fondos y firmas de toda la región, el mismo circuito que, una década antes, había producido a Kaszek.

Ese es el patrón que de verdad importa. Mercado Libre no sólo se volvió una de las empresas más valiosas del continente, con una capitalización que ronda ahora los 80,000 MDD: también hizo escuela. De sus filas salieron fundadores, inversores y ejecutivos que hoy construyen la siguiente camada de compañías, donde el talento entra, se forma en la cancha más exigente posible y vuelve a salir, convertido en el insumo de la próxima ola.

**Federico Sandler**
Es ejecutivo y emprendedor en los sectores de fintech y digital. Se desempeñó como director de Relaciones con Inversores en MercadoLibre (Nasdaq: Meli) y fue parte del equipo fundador que llevó a Nubank (NYSE: Nu) a su salida a bolsa en 2021.
Actualmente, es copresentador del programa "Cuando mis hijos tengan mi edad", en Radio Neura, junto a Claudio Zuchovicki y Juan Carlos de Pablo, donde analiza temas relacionados con economía, tecnología y propósito, desde una perspectiva humana y contemporánea.
Además, forma parte de los consejos directivos de Win Investments y Athlone Partners, y es docente en la Escuela de Negocios de la Universidad Austral.

Así, el verdadero producto de exportación de América Latina no es ninguna de sus startups, sino las personas que las construyeron, que vuelven a empezar una y otra vez.

## EL ÚLTIMO TRAMO

Nada de esto significa que el *statu quo* sea ideal. Buena parte del valor de un *exit* se recicla en la región: los fundadores de Cornershop se hicieron ricos y hoy financian a la próxima camada, como antes lo hicieron los de Mercado Libre. Pero el control y la renta de largo plazo se van con el comprador; y capturar más de ese valor, no sólo el talento, es la tarea pendiente.

La buena noticia es que el desafío es acotado, pues no hay que inventar el talento: ya está... y sobra. Tampoco la cultura emprendedora: existe, y produce campeones. Lo que falta es crear la infraestructura financiera para que esos ganadores lleguen a la madurez sin emigrar ni venderse: mercados de capital regionales más profundos, compradores estratégicos locales de escala y una integración que vuelva a la región un mercado de verdad.

Aunque de largo plazo, el proceso es, por primera vez en mucho tiempo, el único eslabón faltante. El talento está, y demostró que puede crear lo que el mundo quiere comprar. Sólo resta levantar condiciones para que una porción mayor de esa riqueza se quede en la región.

Revistas.PeruRadio.net.pe

2026

Forbes
# Iconoclast 50

Por **ALICIA PARK**

# LIDERAZGO FEMENINO REINVENTADO



Revistas.PeruRadio.net.pe

**Luana Lopes Lara.** Foto: Alexander Karnyukhin, para Forbes; **Gwynne Shotwell.** Foto: Ángel García / Bloomberg

En 2023, Luana Lopes Lara, exbailarina profesional y graduada del MIT, que había trabajado como operadora de fondos de cobertura en Citadel Securities, le propuso a su amigo de la universidad y cofundador, Tarek Mansour, demandar al gobierno. Cuando comunicaron la noticia a sus inversores, todos se opusieron. Pero no importó. A finales de año, Kalshi, un mercado de predicciones con sede en Nueva York, demandó a la Comisión de Comercio de Futuros de Productos Básicos (CFTC), desafiando a los reguladores que habían rechazado su solicitud para permitir que los usuarios comunes apostaran sobre el resultado de las elecciones políticas. Meses antes de las elecciones presidenciales de 2024, Kalshi ganó el juicio, convirtiéndose en la primera empresa, en más de un siglo, en ofrecer contratos electorales legales en Estados Unidos.

> Más que nunca, las mujeres impulsan grandes cambios en la tecnología, los medios de comunicación y los mercados. No todas ostentan el título de CEO, pero, sin duda, son las destacadas en sus respectivos campos

La convicción de Lopes Lara dio sus frutos. Las elecciones de 2024 marcaron un punto de inflexión para los mercados de predicción, catapultando hacia el gran público un experimento que antes era marginal, apreciado por académicos y entusiastas de las criptomonedas. Hoy, Lopes Lara, directora de Operaciones de Kalshi, es la mujer multimillonaria más joven de Estados Unidos que ha forjado su propia fortuna al frente de una firma que genera ingresos anuales de 1,500 millones de dólares (MDD), permitiendo a los usuarios apostar





Revistas.PeruRadio.net.pe

**Beyoncé.** Foto: Justin Sullivan / Getty Images

en resultados de eventos deportivos, cultura pop, política y más. Mansour y ella (cada uno con una participación estimada del 12% en Kalshi, hoy valorada en 22,000 MDD) poseen una fortuna de 2,600 millones cada cual, y cumplieron 30 años en mayo: son los miembros más jóvenes de la lista inaugural "Iconoclast 50", de FORBES.

Lopes Lara es una de las 10 mujeres que figuran en dicha lista. La mitad ellas, de quienes se dice que están cambiando las reglas del juego, como MacKenzie Scott y Melinda French Gates, son reconocidas por donar su dinero y generar un gran impacto (algunas, junto con sus esposos). La lista incluye, asimismo, a la multimillonaria Gwynne Shotwell, directora de Operaciones de SpaceX, quien es la fuerza impulsora detrás de Elon Musk, que ha llevado la compañía hacia una salida a bolsa que podría valorarla en más de 1.5 billones de dólares.

En industrias de medios de comunicación y entretenimiento, las mujeres también están forjando sus propios caminos, revolucionando el *statu quo* y acumulando riquezas en el proceso. Hace 36 años, en 1990, cuando FORBES llevó a Madonna en su portada, preguntándole si era "la mujer de negocios más inteligente de Estados Unidos", la estrella del pop y sus representantes no querían tener nada que ver con la revista de negocios. Hoy en día, estrellas como Taylor Swift y Beyoncé Knowles-Carter son veneradas por su perspicacia para los negocios y no tienen reparos en demostrarlo.

## MUJERES DE CUALIDADES EXCEPCIONALES

Si hay una cualidad sobresaliente entre las mujeres de "Iconoclast 50", es su atención al detalle y su dominio de la multitarea. En la oficina de Kalshi, en Manhattan, la directora de Operaciones, Lopes Lara, y Mansour, se sientan en sendos escritorios, uno frente al otro, junto a sus empleados. El director ejecutivo, Mansour, se encarga de la vida externa de la empresa, incluyendo los medios de comunicación, los inversores, las políticas y la estrategia de alto nivel. Lopes Lara, quien se describe a sí misma como introvertida y la más disciplinada y organizada de los dos, dirige el día a día. "Puedo hacer muchas cosas, pero no al 100%. Él puede hacer una sola cosa... al 100%", dice, y añade que, en un día cualquiera, puede estar alternando entre ingeniería, diseño, marketing, desarrollo de mercado, atención al cliente y asuntos legales.

Según John Wang, jefe de Criptografía de Kalshi, Lopes Lara es quien mantiene todo bajo control. "Es como una directora de orquesta", añade, describiendo su habilidad para reunir a las personas adecuadas en el momento preciso, asegurándose de que nadie se distraiga y que todos estén coordinados. "Es como si pudiera hacer malabares con 100 pelotas a la vez, sin que se le caiga ninguna".

Para una empresa que avanza a ritmo vertiginoso, Lopes Lara se encarga de que nada la ralentice. Por ejemplo, cuando Kalshi tuvo que reconstruir el software que recibe y gestiona los pagos de los usuarios, ella elaboró un plan, guiando a los equipos de Ingeniería, Producto y Diseño



Revistas.PeruRadio.net.pe

para terminar en sólo dos días lo que normalmente llevaría semanas. "Fue impresionante verlo", dice Wang. "Tiene una mentalidad muy práctica y un gran sentido de la urgencia".

Hoy, unos 150 empleados le reportan a ambos, siendo Lopes Lara quien gestiona directamente su productividad diaria. "El domingo es el día más ajetreado para mí", comenta, señalando que es entonces cuando establece los objetivos semanales que cada equipo debe alcanzar. Parte de su trabajo consiste en guiar e impulsar a todos a dar lo mejor de sí. La otra parte es marcar la pauta para el personal de Kalshi. De domingo a viernes, suele ser la primera en llegar a la oficina y la última en irse, saliendo casi a medianoche algunas veces.

Lopes Lara afirma que quiere que Kalshi se convierta en la mayor bolsa de valores del mundo y, a pesar de los desafíos legales y regulatorios, muchos de los actores más influyentes del sector financiero incluidos en la lista "Iconoclast 50", de FORBES, coinciden con ella.

Vlad Tenev, fundador y director ejecutivo de Robinhood, declaró, en conversacion telefónica, sobre los resultados en febrero: "Estamos sólo al comienzo de un superciclo en los mercados de predicción, que podría generar billones de dólares en volumen anual, con el tiempo". (Robinhood comenzó a ofrecer a sus usuarios los mercados de predicción de Kalshi en abril de 2025.)

Asimismo, Susquehanna International Group, de Jeff Yass, se convirtió en el primer creador de mercado de Kalshi y lleva tiempo defendiendo las ventajas de los mercados de predicción. Incluso el presidente Donald Trump ha sido uno de sus defensores más acérrimos, y su administración demandó, en abril, a tres estados que pretendían clasificar los mercados de predicción como juegos de azar. (Su hijo, Donald Trump Jr., es asesor estratégico de Kalshi.)

Por su parte, aunque Gwynne Shotwell, de SpaceX, no ostenta el cargo de directora ejecutiva en la empresa de cohetes de Elon Musk en el sur de Texas, lleva casi dos décadas al frente de la compañía privada más valiosa del mundo, combinando su formación en Ingeniería con su talento para las ventas y el desarrollo de negocios, Shotwell dirige las operaciones de SpaceX desde 2008. En este sentido, la compañía está creando una economía totalmente nueva en el espacio exterior, al reducir drásticamente el costo y aumentar la frecuencia de lanzamiento de cohetes.

Manteniendo un perfil bajo a lo largo de los años, Shotwell ha acallado, simplemente con resultados, a los críticos que, en su día, se burlaron de las ambiciones extraterrestres de Musk. Ahora, las mayores empresas e inversores compiten por las oportunidades que SpaceX ha hecho posibles, incluida la construcción de centros de datos de IA en el espacio.

## HISTORIAS DE DISCIPLINA

Ese historial refleja la disciplina de Shotwell y su insistencia en una cultura exigente, con poca tolerancia a los fallos. Laura Crabtree, quien trabajó en SpaceX como ingeniera de 2009 a 2020, recuerda que Shotwell recorría las instalaciones con frecuencia, manteniendo a todos en vilo. En una ocasión, Crabtree estaba trabajando en el Centro de Control de Misiones, cuando Shotwell se le acercó y le preguntó: "¿Seguimos siendo tan meticulosos con nuestras operaciones? ¿Nos estamos confiando demasiado?". Era así todos los días, según contó Crabtree a FORBES: "Tenías que estar alerta. Tenías que estar pendiente".

Aunque no es muy conocida fuera de su sector, Shotwell ha sido descrita durante mucho tiempo como el nexo entre Musk y el resto del equipo. No sólo exige que los equipos de toda la organización rindan cuentas por los resultados, sino que también

**LOPES LARA AFIRMA QUE QUIERE QUE KALSHI SE CONVIERTA EN LA MAYOR BOLSA DE VALORES DEL MUNDO**



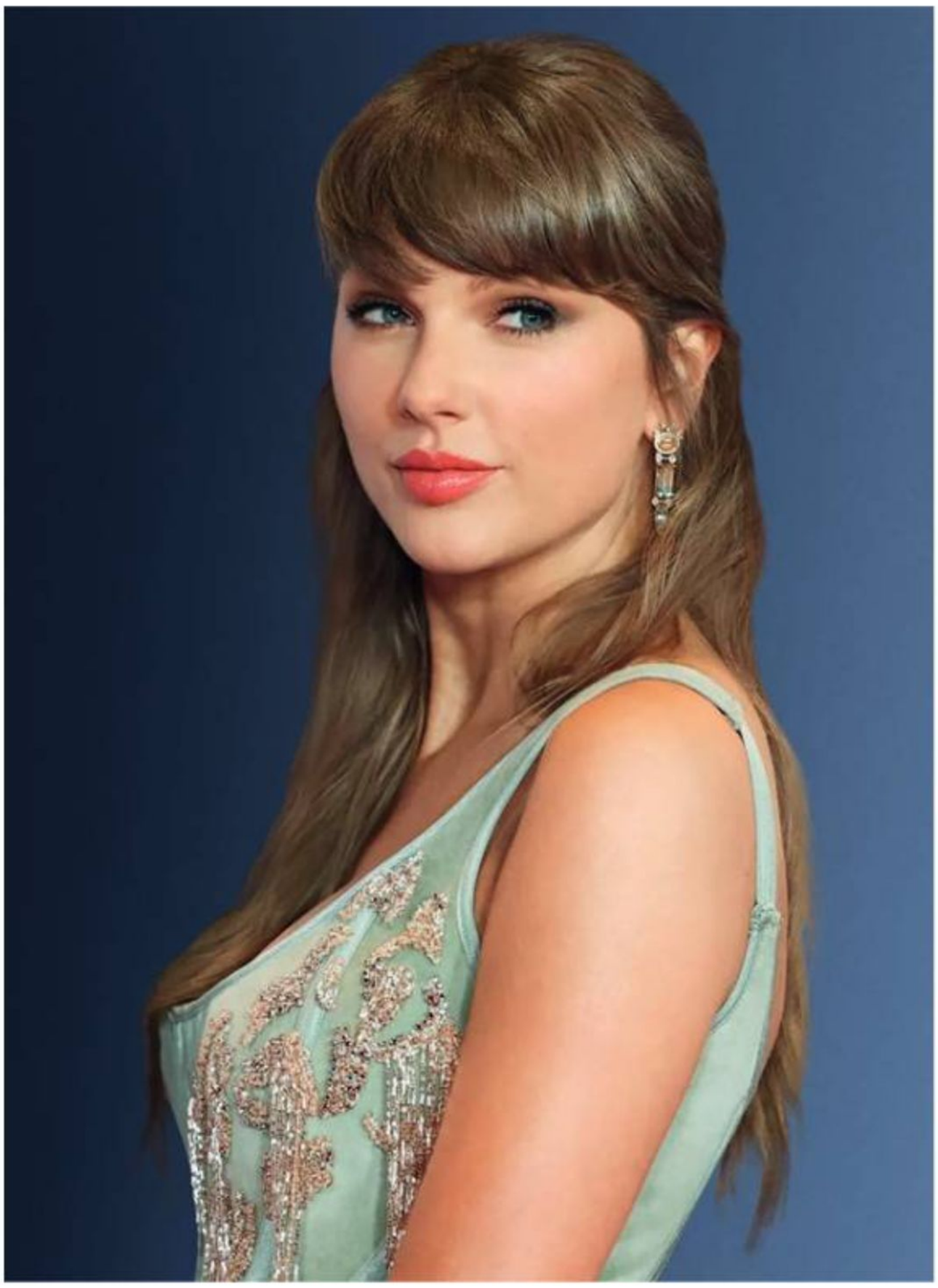


Revistas.PeruRadio.net.pe

ha conseguido oportunidades que antes se consideraban imposibles, como obtener la aprobación de los reguladores para lanzar cohetes de SpaceX con una frecuencia que duplicaba, e incluso triplicaba, la producción combinada de todos los demás fabricantes de cohetes estadounidenses. "Gwynne parece la orquestadora dentro de la pista del circo, haciendo girar los platos y manteniendo todos los elementos en equilibrio, declaró Martin Halliwell, exdirector de Tecnología de la empresa de satélites SES, al *Los Angeles Times,* en 2024.

"Lo más importante de mi trabajo es mantener a mis 23,000 empleados concentrados en su excelente labor diaria", declaró Shotwell a la revista *Time* en marzo. "Quizá mi mayor contribución, además de generar ingresos, sea mantener a todos [...] lejos de las distracciones".

En conclusión, Lopes Lara y Shotwell dirigen, tras bambalinas, las firmas tecnológicas más exitosas de la actualidad, mientras que Taylor Swift, Beyoncé y J K Rowling, también figuras de "Iconoclast 50", están reescribiendo las reglas que rigen los medios y el entretenimiento en algunos de los escenarios más importantes del mundo.



**Taylor Swift.** Foto: Frazer Harrison / Getty Images

## RECOMENZAR

En 2020, Swift empezó a regrabar sus primeros seis álbumes, tras perder los derechos de transmisión originales a manos de inversores. Sus fans abandonaron las grabaciones antiguas y escucharon en streaming su música reeditada. En mayo de 2025, usó las ganancias de su gira "Eras Tour", para recuperar esos derechos de Shamrock Capital por unos 360 MDD. Swift es la artista femenina mejor pagada del mundo, con una fortuna estimada en 2,000 MDD.

De manera similar, Beyoncé Knowles-Carter, la segunda artista femenina con mayores ingresos, construyó su fortuna de 1,000 MDD gracias a una apuesta que hizo hace más de una década, al fundar Parkwood Entertainment para gestionar su propia carrera, en lugar de firmar con compañías de representación ya establecidas. "Quería ser una figura influyente, tener mi propio imperio y demostrar a otras mujeres que, cuando llegas a este punto de tu carrera, no tienes que firmar con nadie más, ni compartir tu dinero, ni tu éxito: lo haces tú misma", dijo en una entrevista de 2013.

En diciembre último, Beyoncé se convirtió en multimillonaria, tras el éxito sin precedentes de su gira "Cowboy Carter", que recaudó más de 400 MDD. J.K. Rowling también se reincorporó al club de los multimillonarios en mayo de 2025, casi tres décadas después de la publicación original de *Harry Potter y la piedra filosofal*, gracias, en parte, a un lucrativo contrato para una serie con HBO. Este acuerdo, valorado en unos 5,000 MDD, revitaliza la franquicia de Harry Potter y supone una gran ganancia para Rowling. F



Revistas.PeruRadio.net.pe

Forbes Life
COLOMBIA

# OVACIÓN CERRADA

## VOCES DE DISTINTAS GENERACIONES CELEBRAN NUEVE DÉCADAS DE LA ORQUESTA SINFÓNICA NACIONAL DE COLOMBIA Y SU PAPEL EN LA CULTURA DEL PAÍS.

FOTO: © DIANA REY MELO/FORBES COLOMBIA

Revistas.PeruRadio.net.pe

# Así se narra el país en la barra

Manuel Duque encuentra en la fotografía una fuente de inspiración para las creaciones que desarrolla detrás de la barra.

El ganador de World Class Colombia explica cómo la autenticidad, el trabajo con productores locales y la diversidad de los territorios se convierten en el lenguaje de la coctelería regional.

POR **SHEILA RAMÍREZ**

**Toda gran narrativa** tiene un punto de origen, y para Manuel Duque, este se encuentra en el Eje Cafetero. Su relación con la tierra y el grano es fruto de una inmersión natural desde su infancia en Manizales. "Mis vacaciones del colegio eran mucho de ir a la finca de mi tía, productora de café y de cacao. Crecí acompañando a los cultivadores y a las personas que recolectaban", relata quien competirá por el reconocimiento al mejor bartender del mundo, en la final de World Class 2026 que tendrá lugar en Escocia.

Llevar el almuerzo a los trabajadores del campo y compartir ese momento en la colina del café fue su primera lección sobre el cuidado al otro. Esa conexión humana fundamental como "garitero" o el "mensajero de alimentos" es la base de su propuesta detrás de la barra, donde servir un trago es tan honesto como nutrir a quienes trabajan la tierra.

"Cuando la historia es honesta, se siente. Cuando conoces un ingrediente, cuando entiendes de dónde viene y quién lo produce, desarrollas una conexión que termina transmitiéndose al preparar un cóctel", comenta a **Forbes Life** el ganador de World Class Colombia, tras participar como invitado en la eliminatoria celebrada en la Ciudad de México.



Revistas.PeruRadio.net.pe

En ese contexto recordó uno de los momentos que lo llevaron a coronarse como el mejor bartender de Colombia: el Coffee Roaster Challenge, una prueba inspirada en el café colombiano. Sin embargo, su narrativa fue más allá de ese ingrediente y se extendió a otras regiones del país a través de una margarita concebida como un recorrido por su diversidad.

La creó a partir de diferentes territorios: guayaba agria de la zona andina, así como lulo y agua de coco de la región Caribe, ingredientes que armonizó en un cordial capaz de expresar la riqueza del paisaje colombiano.

Desde la experiencia de Duque, fundador de Alquimia Speakeasy y entusiasta del proyecto llamado 35mm Coffeelab, representar a Colombia implica asumir la complejidad de un país inmensamente diverso. “Es muy difícil representar a un país con tanta diversidad”, reconoce. Esa sensibilidad también se manifiesta en su afición por la fotografía, una disciplina que influye en la forma en que concibe cada creación detrás de la barra.

Su propuesta individual refleja, al mismo tiempo, una visión compartida por la escena del país. A pesar de la extraordinaria diversidad geográfica y cultural de Colombia, existe un hilo conductor que fortalece su identidad frente al mundo.

“Colombia es un país con un montón de regiones. Cada una tiene su propia historia, pero hay algo que compartimos y es esa amabilidad, ese abrazo y ese apoyo entre nosotros”, reflexiona Duque.

Es precisamente ese “abrazo” el que, a su juicio, ha impulsado a la industria local hacia un mayor protagonismo internacional. La escena colombiana vive un momento de consolidación que la posiciona como una de las más dinámicas de Latinoamérica.

El bartender destaca que el trabajo conjunto del gremio ha permitido que bares como Alquímico, en Cartagena, pongan en valor el producto local desde la sostenibilidad y la identidad caribeña; Mamba Negra, en Medellín, aporte una visión sofisticada y contemporánea; y La sala de Laura, en Bogotá, extienda la propuesta de coctelería del restaurante Leo.

Más allá de los reconocimientos internacionales, Manuel Duque considera que el verdadero impulso de la coctelería colombiana está en la capacidad de contar historias a través de cada ingrediente. Para él, representar al país de ninguna manera consiste en condensar toda su diversidad en un solo vaso, sino en encontrar formas honestas de compartirla. F

**“COLOMBIA ES UN PAÍS CON UN MONTÓN DE REGIONES. CADA UNA TIENE SU PROPIA HISTORIA, PERO HAY ALGO QUE COMPARTIMOS Y ES ESA AMABILIDAD, ESE ABRAZO Y ESE APOYO ENTRE NOSOTROS”**

**MANUEL DUQUE**

FOTOS: © WORLD CLASS MÉXICO 2026, © ACERVO MANUEL DUQUE



Revistas.PeruRadio.net.pe

# Cocina maestra

El proyecto de gastronomía viva formado por Domingo y La Niebla invita a comprender la cocina como herramienta pedagógica para apreciar el alimento, el territorio y encaminar la regeneración social.

POR **JOSELIN CUARTAS BARRIOS**

**A PIES DESCALZOS** se camina en la huerta de La Niebla, deleitándose al paso con los aromas y sabores que brotan en la próspera tierra del Pacífico colombiano. La chef Catalina Vélez invita a sus comensales a seguir a la mesa, adornada con flores, hojas y romero, donde espera el almuerzo.

Cada bocado no solo alimenta, reconforta. La cocina de Vélez se propone repensar la gastronomía desde el bienestar, el propio y el colectivo.

"Empezamos a pensar en que el alimento como fuente y patrimonio de vida debe tener una línea clara sobre el bienestar. Desde ese lugar, el bienestar tiene muchas aristas: no solo el que produce comer algo de buena calidad, también implica responsabilidad y regeneración social que permita pensar en el alimento como herramienta pedagógica y política", dice en entrevista con **Forbes Colombia**.

De este propósito superior surgió La Niebla en Cali, un laboratorio donde confluyen biodiversidad, bienestar y regeneración social. Vélez explica que allí se concibe el alimento como organismo vivo estrechamente ligado a la bioquímica del cuerpo y a la salud del territorio, por lo que el impacto debe permear a todos los eslabones de la cadena alimentaria.

Sostiene que este nivel de abstracción empieza con la enseñanza, aprovechando cada oportunidad para cuestionar el origen y la preparación del alimento. Domingo y La Niebla forman así un ciclo que se nutre a sí mismo: "ambos son una escuela viva de alimentación consciente con la diferencia de que en el primero crece alimento y en el otro crece biodiversidad".

Al entrar al restaurante Domingo, el comensal está rodeado de plantas y el sonido de aves, ranas e insectos, hay vida; luego, la narrativa del menú lleva a entender el mapa del territorio y la biodiversidad alrededor de lo que hay en plato.

"Es un universo que parece un micelio: se extiende y tiene ramificaciones. Si un día no hay atollado de pato porque los criadores no tienen disponibilidad, esa incomodidad abre un diálogo sobre el consumo y la sostenibilidad".

FOTO: © ACERVO CATALINA VELEZ



Revistas.PeruRadio.net.pe

## EL SENTIDO DE SOSTENER

En su definición más sencilla, la sostenibilidad significa mantenerse en el tiempo y, para Vélez, en la gastronomía implica avanzar hacia un modelo de regeneración que reorganice la relación con los alimentos, la biodiversidad y las comunidades.

La Niebla lo hace de forma localizada: construyó una red de productores ubicados en un radio de 100 km, con prácticas regenerativas, permacultura y sistemas ancestrales de cultivo, procurando que su cadena de abastecimiento se base en la biodiversidad y el pensamiento crítico; su intención es mostrar que es replicable una estructura gastronómica que promueva bienestar, fortalezca los sistemas alimentarios y genere impacto social y ambiental positivo.

Vélez lo aterriza en tres acciones concretas: la primera es la observación de los procesos internos y externos, aprender de las comunidades y que la relación vaya más allá de lo transaccional. La segunda es gestar intercambios en los que la principal promesa sea la seguridad alimentaria del territorio. Y la tercera es fomentar la cooperación sobre el individualismo para que se concrete la regeneración social; en su caso, ha creado residencias para profesionales de distintas áreas del saber.

"Es frecuente que, al hablar de desarrollo económico y sostenibilidad en las comunidades, se produzca la antítesis: se acaba la soberanía alimentaria y se entrega todo el producto para comprar comida procesada o desvirtuar esa riqueza del territorio, entendida como tiempo, bienestar y alimento saludable".

> **"EL BIENESTAR TIENE MUCHAS ARISTAS: NO SOLO EL QUE PRODUCE COMER ALGO DE BUENA CALIDAD, TAMBIÉN IMPLICA RESPONSABILIDAD Y REGENERACIÓN SOCIAL".**
>
> **CATALINA VÉLEZ**
> CHEF DE LA NIEBLA

La chef concibe a La Niebla como un modelo replicable capaz de impulsar la transformación de los sistemas alimentarios en todos sus niveles desde la siembra hasta la mesa. Su propósito es que esta experiencia pueda adaptarse a colegios, universidades, huertas urbanas y otros proyectos, convirtiéndose en un aula viva donde personas de distintos lugares intercambien conocimientos, oficios y saberes.

A través de ese aprendizaje colectivo y del diálogo constante entre iniciativas como La Niebla, Domingo y Domingo Amasa, busca promover una relación más consciente con los alimentos y demostrar que el cambio en la concepción de sostenibilidad gastronómica puede multiplicarse más allá del propio proyecto.

"Decidimos estar en una ciudad biodiversa, pluricultural y caótica, pero que tiene muchas incidencias importantes para este proyecto. Nuestra visión es que Cali sea un centro de pedagogía alimentaria", concluye Catalina Vélez.

FOTOS: © HELMUTH JALVIN, T© GRALD



Revistas.PeruRadio.net.pe

# Herencia y legado

En su 90° aniversario, la Orquesta Sinfónica Nacional de Colombia exalta a los músicos que han llevado su legado por el país y el mundo. Estas son las voces que la habitan.

POR **JOSELIN CUARTAS BARRIOS**

**El telón se abre** con solemnidad y descubre el escenario cuidadosamente construido del primer acto de *La bohème*, ópera de Giacomo Puccini, en la que cuatro amigos comparten sus infortunios y sueños de prosperidad. Imperturbables mientras la trama avanza, los músicos dotan de intensidad cada momento desde el foso de la orquesta.

La nonagenaria Sinfónica Nacional de Colombia suena más viva que nunca, con el poder intacto de conmover a la audiencia en cada presentación. Para Liliana Fuentes Tacha, directora de la Asociación Nacional de las Artes, "no hay absolutamente nada que reemplace el encuentro entre el público y la música en vivo; es imposible de sustituir. Cada concierto es una oportunidad para reencontrarnos y para recordar que el talento colombiano merece escenarios de excelencia".

Leonidas Cáceres, concertino de la Orquesta Sinfónica Nacional, lo describe como "una mezcla entre la voluntad natural del artista de llevar las emociones al público y el disfrute propio de la música estando dentro de la orquesta: sentimos profundamente la música cuando la estamos tocando allá adentro y esa misma energía se transmite al público que es finalmente el que experimenta desde afuera todo el contexto del concierto".

Este año, la Orquesta Sinfónica Nacional de Colombia cumple 90 años de historia, siendo una de las instituciones culturales más importantes del país y la segunda casa de empedernidos artistas que no solamente encuentran refugio en ella, también sustento.

Entre ellos, Angélica Gámez, concertino alterno de la orquesta, que llegó a los 23 años a la agrupación con un bebé en brazos, y que ha



Revistas.PeruRadio.net.pe

visto crecer paralelamente a sus dos familias. "Desde lo artístico, he visto a la orquesta crecer en su sonoridad arraigada, que tiene una identidad y un sentido de pertenencia".

Su solidez no está únicamente relacionada con el desarrollo del talento musical del país, sino también con una herencia cultural e histórica, como recuerdo vivo de la memoria colectiva. "Sabemos que cada vez que llegamos a un lugar atípico, que no es un teatro de estilo italiano, sino un coliseo repleto de gente con algodón de azúcar y crispetas que quieren escuchar una sinfonía de Dvorak, y estamos todos sudando literalmente con nuestros instrumentos, la damos toda porque somos colombianos y sabemos que ellos tienen todo el derecho de recibir esta música. Es su orquesta, es la orquesta del país", agrega Gámez.

La trayectoria de la orquesta ha estado marcada por momentos gratificantes como su participación en producciones reconocidas para los Latin Grammy y presentaciones en compañía de referentes como Gustavo Dudamel, Andrea Bocelli, Hilary Hahn y Andrés Orozco-Estrada.

Liliana Fuentes, cuyo vínculo con la orquesta comenzó desde la audiencia, está profundamente convencida de que Colombia puede figurar entre los grandes referentes del mundo y de que, en esa apuesta, la Sinfónica es uno de los proyectos que mejor ha representado al país con excelencia en los escenarios internacionales.

Ahora en una faceta directiva celebra el esfuerzo conjunto para proyectar internacionalmente a la orquesta, que comienza por un proceso de formación en el territorio. "A través de conciertos, actividades pedagógicas, clases magistrales y encuentros con otras agrupaciones musicales en las regiones, la Orquesta comparte conocimiento, inspira nuevas generaciones y contribuye al fortalecimiento del movimiento sinfónico colombiano".

## JUAN PABLO VALENCIA HEREDIA

Director adjunto de la Orquesta Sinfónica Nacional de Colombia

En el mundo, las orquestas son uno de los principales canales para reflejar la identidad de un país. Me siento muy orgulloso de llegar a la Orquesta Sinfónica Nacional de Colombia porque percibo que su visión y su misión están alineadas con el papel que cumplen las grandes orquestas: conectar con la esencia de su contexto, convertirse en un referente y servir como puente para expresar, a través de la música, las raíces y la idiosincrasia de una nación.

Además, una orquesta es un verdadero punto de encuentro entre culturas. Con frecuencia se dice que "la música es el lenguaje universal", pero pocas veces se reflexiona sobre el verdadero alcance de esa afirmación. La orquesta materializa esa idea al reunir personas, tradiciones y sensibilidades distintas en torno a un mismo lenguaje. Por eso representa un profundo sentido de pertenencia para su nación y se convierte en una de sus expresiones culturales más valiosas.

## MARIA CAMILA MÉNDEZ MURCIA

Violinista ibaguereña y miembro joven de la Orquesta Sinfónica Nacional de Colombia

Ingresar a la orquesta representa una enorme responsabilidad, especialmente por el privilegio de compartir escenario con músicos de distintas generaciones. Además de su labor artística, la orquesta ha asumido el compromiso de construir comunidad. Con frecuencia viajamos a diferentes ciudades del país para ofrecer clases y compartir nuestra experiencia con niños y jóvenes. Muchos de mis compañeros han tenido esa oportunidad, y creo que es allí donde realmente se siembra la semilla.

En algún momento, nosotros también fuimos esos niños que se inspiraron al asistir a un concierto o al participar en una clase. Por eso es muy especial ver cómo, esos papeles se invierten y ahora somos nosotros quienes tenemos la responsabilidad de inspirar a las nuevas generaciones, mostrarles el valor de la orquesta y contribuir a preservar este patrimonio artístico para que su historia continúe escribiéndose durante muchos años más.

FOTOS: © DIANA REY MELO/FORBES COLOMBIA, © ACERVO OSNC



Revistas.PeruRadio.net.pe

## ANGÉLICA GÁMEZ

Concertino alterno de la Orquesta Sinfónica Nacional de Colombia

Siento una gran responsabilidad porque todo lo que he hecho busca dejar un camino para las nuevas generaciones e inspirar a los jóvenes que sueñan con hacer de un instrumento su compañero de vida y su profesión. Para muchos de ellos, la meta es llegar a integrar la Orquesta Sinfónica Nacional de Colombia.

Una orquesta es una sociedad en miniatura que demuestra que, a través de un lenguaje pacífico como la música, es posible construir una armonía perfecta. Más allá de las diferencias de pensamiento o de la personalidad de cada integrante, todos trabajan con un propósito común. Ese es uno de los mensajes más valiosos que una orquesta puede transmitir a la sociedad.

## LEONIDAS CÁCERES

Concertino de la Orquesta Sinfónica Nacional de Colombia

La Orquesta Sinfónica Nacional de Colombia es hoy el principal referente musical del país. Está integrada por algunos de los mejores instrumentistas colombianos, provenientes de todas las regiones. Cuando ese talento humano se reúne y trabaja con un propósito común, el resultado es, inevitablemente, un nivel artístico sobresaliente. En comparación con otras orquestas latinoamericanas, la Sinfónica Nacional de Colombia ha alcanzado en los últimos años un lugar de gran prestigio, consolidándose como una de las agrupaciones más destacadas de la región.

Ese logro habla del enorme talento que existe en el país. Sin embargo, también evidencia un desafío: aún hay muchos músicos con grandes capacidades que no encuentran las oportunidades para desarrollarse. Por eso necesitamos más orquestas, más instituciones culturales y mayores espacios de formación y creación que permitan impulsar todo el potencial artístico que tiene Colombia.

## LILIANA FUENTES TACHA

Directora de la Asociación Nacional de las Artes

Estoy convencida de que las grandes instituciones culturales son una expresión de la confianza que un país tiene en sí mismo. Cuando una nación protege su patrimonio, invierte en sus artistas y crea oportunidades para las nuevas generaciones, no solo fortalece la cultura: fortalece su identidad, inspira a su gente y construye un legado que trasciende el tiempo.

La Orquesta Sinfónica Nacional de Colombia es un claro ejemplo de ello. Nos recuerda que una nación también se define por aquello que decide preservar y proyectar hacia el futuro. Cada generación de músicos ha recibido este legado, lo ha enriquecido con su talento y compromiso, y lo ha transmitido a quienes continúan escribiendo su historia.

FOTOS: © ACERVO OSNC, © DIANA REY MELO/FORBES COLOMBIA



Revistas.PeruRadio.net.pe

El compromiso de formar talento y público, subraya, es esencial en la visión de sostenibilidad para los siguientes noventa años.

Tras su experiencia dirigiendo la Orquesta de Extremadura, la Orquesta Sinfónica de la Región de Murcia, la Orquesta de Córdoba, la Orquesta Clásica Santa Cecilia, la Orquesta Filarmónica de Medellín y la Sinfónica EAFIT, Juan Pablo Valencia llega como director adjunto a la Orquesta Sinfónica Nacional, donde había sido invitado en ocasiones anteriores.

Oriundo de Medellín, su trayectoria en el extranjero le ha dado una perspectiva distinta sobre el papel de la orquesta en el tejido cultural. “Hay que honrar esa herencia de las generaciones que han construido el camino. La orquesta es la memoria sonora del país, pero ahora también es importante estar conectados con qué significa innovar y ser esa institución que pueda brindar un bienestar a la población a través de la cultura, sin perder el faro de continuar trabajando por ser un organismo vivo que escuche, se adapte y potencie la fuerza cultural y la memoria de país a través de la música”.

Hitos como el 90° aniversario invitan a reflexionar sobre el legado y el futuro, la permanencia y la relevancia. Quienes hoy integran la orquesta son conscientes de que la vocación artística va de la mano de una responsabilidad con las generaciones venideras.

Angélica Gámez sueña con una Orquesta Sinfónica Nacional de Colombia más sólida y todavía más cercana a los ciudadanos: con el Teatro Colón como su casa estable, mayor respaldo del sector privado, la planta artística completa, una academia y una escuela para formar nuevas generaciones de intérpretes, y una mayor difusión de sus conciertos para que el público de todas las regiones del país la reconozcan como un símbolo de identidad y patrimonio cultural.

Para María Camila, ser miembro de la Orquesta Sinfónica Nacional de Colombia implica una gran responsabilidad y el compromiso de inspirar a las nuevas generaciones. De ahí que destaque la labor de enseñanza que la agrupación realiza en distintas regiones del país, sembrando en niños y jóvenes el amor por la música y contribuyendo a asegurar la continuidad de un patrimonio artístico cuya historia seguirá construyéndose con quienes vienen detrás.

“La orquesta podría crecer, sobre todo, en su fortaleza institucional, con el respaldo del Ministerio de las Culturas, y de otras entidades públicas y de la empresa privada. Deberíamos fortalecernos para seguir llevando la música de los compositores colombianos, interpretada por nuestros artistas, a todos los rincones posibles. Nuestra labor es acercar la música sinfónica a los colombianos y creo que ahí todavía podríamos tener una presencia mucho mayor", afirma con convicción Leónidas Cáceres.



Revistas.PeruRadio.net.pe

# Obras arquitectónicas con nuestro **sello de calidad y seguridad**

Diseñamos, fabricamos e instalamos vidrios,
ventanas y fachadas de calidad mundial

Revistas.PeruRadio.net.pe

El Poder de la **Calidad**

TECNOGLASS

ES
imagina lo
extraordinario

NYSE: TGLS

www.tecnoglass.com PBX + 57 (605) 373 4000 - www.energiasolarsa.com PBX + 57 (605) 366 4600 - Barranquilla, Colombia

Conoce más
en **tecnoglass.com**

Revistas.PeruRadio.net.pe

La joya perfecta para expresar

# TUS SENTIMIENTOS

SET DE ZAFIROS DE LABORATORIO

ORO 18K GARANTIZADO

KEVIN'S Joyeros

kevins.com.co

**Encuéntranos en:** *Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga, Ibagué, Neiva, Villavicencio.*

Revistas.PeruRadio.net.pe